Carrefour

Rapport d'activité et de développement durable **2011**

Retrouvez également les autres publications du groupe Carrefour sur le site www.carrefour.com

Rapport financier

Rapport d'activité
de la Fondation Carrefour

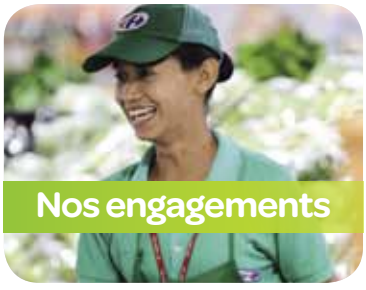
Rapport expert
développement durable

Sommaire

Implantations p. 5
Panorama financier p. 6
Panorama boursier p. 8
Panorama développement durable p. 10

Les hypermarchés : les grandes courses pour tous les budgets p. 14
Les supermarchés : les magasins bien dans leur époque p. 18
Les magasins de proximité : les courses du quotidien au plus près des clients p. 21
Le commerce multicanal : une nouvelle façon de faire ses courses p. 24
Cash & carry et Hyper Cash : acheter la qualité en quantité p. 26

Les produits du quotidien au meilleur rapport qualité/prix p. 30
Des produits frais et de qualité : un atout de taille pour Carrefour p. 34
Le non-alimentaire Carrefour, une offre multispécialiste p. 38
Les services Carrefour facilitent la vie des clients p. 42



Cultiver la confiance chez Carrefour p. 46
Consommer en toute confiance p. 50
Contribuer à préserver l'environnement p. 54
S'engager auprès de nos partenaires p. 58

Gouvernance p. 60
Comptes consolidés p. 66

Retrouvez le Rapport d'activité et de développement durable Carrefour 2011
en version interactive sur **www.carrefour.com**
et téléchargeable sur **l'App Store** et **Google Play** (disponible courant juillet).

App Store est une marque déposée d'Apple, Inc. et Google Play de Google, Inc.

Carrefour en 2011

Implantations p.5 / **Panorama financier** p.6 / **Panorama boursier** p.8 / **Panorama développement durable** p.10

produk
segar

Implantations

Le groupe Carrefour est aujourd'hui présent dans 33 pays à travers quatre formats de magasins. Chaque jour, plus de 412 000 collaborateurs sont au service des clients dans plus de 9 700 magasins.
Données au 31 décembre 2011, franchisés et partenaires inclus.

HYPERMARCHÉS

	Total	dont franchisés et partenaires
Total France	**232**	**27**
Europe (hors France)		
Belgique	46	
Chypre	7	
Espagne	172	6
Grèce	34	
Italie	61	3
Pologne	84	
Roumanie	25	
Turquie	27	
Total Europe (hors France)	**456**	**9**
Amérique latine		
Argentine	74	
Brésil	186	
Colombie	75	
Total Amérique latine	**335**	
Asie		
Chine	203	
Indonésie	70	
Malaisie	26	
Singapour	2	
Taïwan	60	
Total Asie	**361**	
Partenaires		
Europe	10	10
Maghreb	3	3
Moyen-Orient	43	43
Outre-mer et République dominicaine	12	12
Total Partenaires	**68**	**68**

TOTAL GROUPE 1 452

SUPERMARCHÉS

	Total	dont franchisés et partenaires
Total France	**977**	**419**
Europe (hors France)		
Belgique	437	396
Chypre	9	
Espagne	115	5
Grèce	278	35
Italie	432	218
Pologne	176	
Roumanie	45	
Turquie	216	
Total Europe (hors France)	**1 708**	**654**
Amérique latine		
Argentine	109	
Brésil	41	
Total Amérique latine	**150**	
Asie		
Indonésie	14	
Taïwan	3	
Total Asie	**17**	
Partenaires		
Europe	2	2
Maghreb	80	80
Moyen-Orient	35	35
Outre-mer et République dominicaine	26	26
Total Partenaires	**143**	**143**

TOTAL GROUPE 2 995

MAGASINS DE PROXIMITÉ

	Total	dont franchisés et partenaires
Total France	**3 285**	**3 285**
Europe (hors France)		
Belgique	223	223
Espagne	56	49
Grèce	479	309
Italie	797	631
Pologne	164	164
Autres	68	68
Total Europe (hors France)	**1787**	**1 444**
Amérique latine		
Argentine	70	
Brésil	8	
Colombie	20	
Total Amérique latine	**98**	

TOTAL GROUPE 5 170

CASH & CARRY

	Total	dont franchisés et partenaires
Total France	**137**	**137**
Europe (hors France)		
Italie	13	1
Total Europe (hors France)	**13**	**1**
Asie		
Inde	2	
Total Asie	**2**	
Partenaires		
Maghreb	2	2
Total Partenaires	**2**	**2**

TOTAL GROUPE 154

412 443 collaborateurs | **33 pays** | **9 771 magasins**

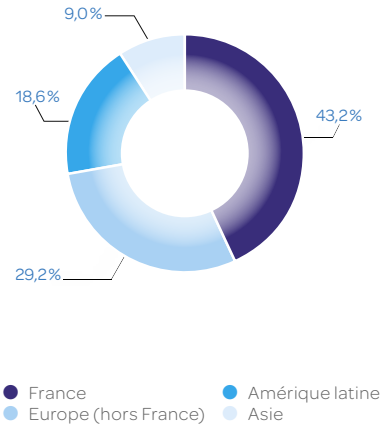
Panorama financier

En 2011, Carrefour a vu ses ventes légèrement progresser, portées par une solide performance dans les pays émergents. Le Groupe a dépassé son objectif cumulé de réduction de coûts depuis le lancement de son plan de Transformation en 2009. L'environnement difficile auquel Carrefour a dû faire face tout au long de l'année, notamment en Europe du Sud, et la sous-performance des hypermarchés en France ont entraîné une baisse du résultat opérationnel courant. Le résultat net a été fortement affecté par des éléments exceptionnels significatifs, dont une charge de dépréciation en Italie. Dans ce contexte, l'endettement net du Groupe a cependant été réduit de 1,1 Md€ en 2011, soit une baisse de 13,6%.

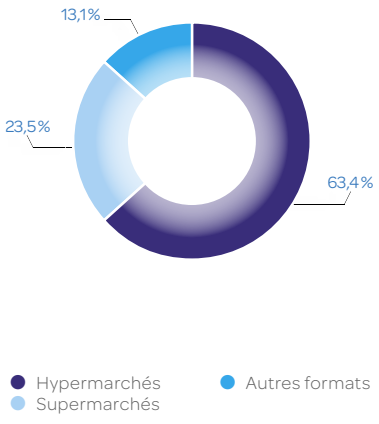
Les performances financières 2011 se caractérisent par :

- une légère croissance des ventes : + 0,9% à 81,271 Md€ (+ 0,4% hors essence à taux de changes constants), soutenue par les marchés émergents (+ 8,4% à changes constants);
- un résultat opérationnel courant de 2,182 Md€ (– 19,2%), affecté par la sous-performance des hypermarchés en France et par l'incidence de la crise économique en Grèce;
- des charges non courantes de 2,662 Md€, dont 2,162 Md€ de charges de dépréciations, principalement en Italie;
- un résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, de 2,573 Md€, reflétant la cession des activités en Thaïlande et la scission des activités hard discount Dia en juillet 2011;
- un résultat net, part du Groupe, de 371 M€, en baisse de 14,3% dû à des éléments exceptionnels significatifs;
- une baisse de la dette nette de 13,6% à 6,9 Md€.

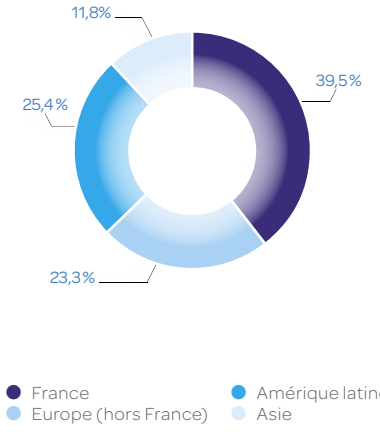
Répartition du chiffre d'affaires HT consolidé par zone géographique



Répartition du chiffre d'affaires HT consolidé par format



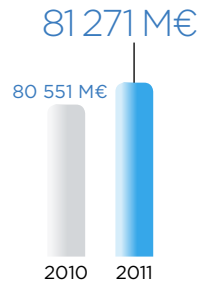
Répartition du résultat opérationnel courant par zone géographique



Pour plus d'informations et de détails sur les états financiers 2011, consultez le **Rapport Financier 2011** disponible sur le site www.carrefour.com, rubrique «Finance».

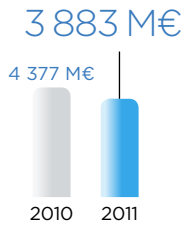
Chiffre d'affaires hors taxe consolidé

Le chiffre d'affaires est en légère croissance de 0,9% par rapport à 2010 et augmente de 0,4% hors essence et à taux de changes constants, soutenu par les marchés émergents.
En France, le chiffre d'affaires est en baisse de 1,2% hors essence, principalement du fait de la sous-performance des hypermarchés.
En Europe, le chiffre d'affaires baisse de 4,3% hors essence et à taux de changes constants (–4,3% publié). Dans l'ensemble des pays, les ventes sont pénalisées par un environnement économique difficile, plus particulièrement en Europe du Sud notamment à la fin de l'année.
La croissance des ventes en Amérique latine est restée solide (+10,1% à taux de changes constants hors essence et +8,4% en publié) portée par de solides performances en comparable et une expansion soutenue dans l'ensemble de la zone.
Les ventes en Asie augmentent de 5,1% à taux de changes constants (+5,6% à taux de changes courants) soutenues par une expansion continue. Néanmoins, la croissance des ventes a décéléré au second semestre, notamment en non-alimentaire en Chine.



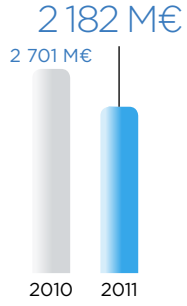
Résultat opérationnel courant avant amortissements et provisions

Le résultat opérationnel courant avant amortissements et provisions du Groupe baisse de 11,3% en 2011. La marge des activités courantes est globalement résistante et baisse de 20 points de base en pourcentage du chiffre d'affaires (en hausse de 10 points de base hors essence). Les frais généraux, incluant les coûts d'actifs, sont en hausse de 3,3%, soit une augmentation de 50 points de base en pourcentage du chiffre d'affaires.
Les économies de coûts logistiques et de frais généraux s'élèvent respectivement à 55 M€ et 394 M€, soit des économies de coûts totales de 449 M€ en 2011, légèrement en dessous de l'objectif de 480 M€ pour l'année. Ces économies de coûts n'ont compensé que partiellement les effets de l'inflation et de l'expansion.



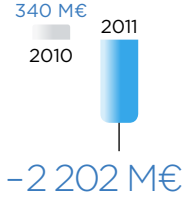
Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant s'établit à 2182 M€, soit une baisse de 19,2% par rapport à 2010, et représente 2,7% du chiffre d'affaires contre 3,4% en 2010.
En France, le résultat opérationnel courant baisse de 32,4% à 862 M€. La marge commerciale hors essence est légèrement en baisse, pénalisée par une hausse des prix des matières premières et une pression concurrentielle soutenue. Les frais généraux sont en hausse, notamment en hypermarchés. Les supermarchés et les magasins de proximité enregistrent une bonne performance tandis que les services financiers poursuivent leur croissance solide.
En Europe, le résultat opérationnel courant s'établit à 508 M€, en baisse de 28,1% par rapport à 2010. Dans l'ensemble des pays, les ventes sont pénalisées par un environnement économique difficile, plus particulièrement en Europe du Sud notamment à la fin de l'année. La baisse des ventes de 1 Md€ pèse sur la profitabilité et efface la bonne résistance de la marge commerciale ainsi que les efforts pour contenir les frais généraux. La performance opérationnelle varie largement d'un pays à l'autre, la Grèce (et de façon moindre l'Italie) expliquant largement la baisse de la marge opérationnelle de la zone. La marge opérationnelle en Belgique se redresse tandis que la marge opérationnelle en Espagne résiste bien malgré une légère érosion.
En Amérique latine, le résultat opérationnel courant progresse de 27,5% à 554 M€, entraînant ainsi une forte hausse de la marge opérationnelle (+60 points de base) qui s'est accélérée au second semestre. La hausse de la rentabilité est largement liée au redressement en cours des hypermarchés au Brésil. Les marges opérationnelles en Argentine et en Colombie résistent.
En Asie, le résultat opérationnel courant de la zone baisse de 9,7% à 258 M€. Alors que la marge commerciale se maintient, la moindre croissance des ventes à la fin de l'année a pesé sur le résultat opérationnel courant.



Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe

Le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe, a été fortement affecté par des éléments exceptionnels très significatifs. Les charges non courantes s'élèvent à 2 662 M€ et se composent principalement de charges de dépréciations (majoritairement en Italie). Les charges financières sont en hausse de 16,9% à 757 M€, du fait principalement de la comptabilisation de 151 M€ de charges exceptionnelles. Le coût de l'endettement financier ressort en baisse de 11,5% par rapport à 2010, principalement sous l'effet de la baisse de la dette nette du Groupe. Enfin, la charge d'impôts a été affectée par la comptabilisation d'une provision pour litige fiscal en Espagne de 268 M€ et par la dépréciation de 151 M€ d'impôts différés actifs en Italie.

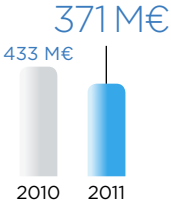


Résultat net des activités abandonnées, part du Groupe

Le résultat net des activités abandonnées, part du Groupe, se compose du résultat de scission de Dia et de la cession des activités en Thaïlande.

Résultat net, part du Groupe

Le résultat net des activités poursuivies, part du Groupe ressort à 371 M€, contre 433 M€ en 2010, soit une baisse de 14,3%.



Résultat net, part du Groupe, par action

Les comptes présentés sont établis en conformité avec les normes et interprétations IFRS.
Les informations comparatives 2010 ont été retraitées pour tenir compte de la déconsolidation de la Thaïlande et des activités de hard discount Dia conformément à la norme IFRS 5.

Panorama boursier

Au 31 décembre 2011, l'action se situait en 20e position dans l'indice CAC 40 en termes de capitalisation boursière, avec un poids de 1,7 %.

Fiche signalétique de l'action

- Place de cotation principale : Euronext Paris - Compartiment A
- Code ISIN : FR0000120172
- Valeur nominale : 2,50 €
- Principaux indices : CAC 40, SBF 120, FTSE Eurotop 100, DJ Euro Stoxx 50
- Code mnémonique : CA
- Code Reuters : CARR.PA
- Code Bloomberg : CA FP
- Éligibilité PEA/SRD : oui/oui

679 336 000 **actions**

20e **position dans l'indice CAC 40**

Répartition du capital *(au 31 décembre 2011)*

Actionnaires	Nombre de titres	En %	Nombre de voix AGO	En %	Nombre de voix AGE	En %
Blue Capital	64 047 813	9,43 %	128 095 623	16,45 %	128 095 623	16,45 %
Colony Blue Investor(1)	15 166 770	2,23 %	15 166 770	1,95 %	15 166 170	1,95 %
Groupe Arnault SAS(2)	5 156 752	0,76 %	5 156 752	0,66 %	5 156 752	0,66 %
Blue Participations et Gestion(3)	25 359 996	3,73 %	25 359 996	3,26 %	25 359 996	3,26 %
Salariés	8 260 536	1,22 %	15 251 036	1,96 %	15 251 036	1,96 %
Autodétention	5 598 650	0,82 %	0	0 %	0	0 %
Autocontrôle	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Public	555 745 483	81,81 %	589 571 180	75,72 %	589 571 180	75,72 %
Total	**679 336 000**	**100,00 %**	**778 601 357**	**100,00 %**	**778 601 357**	**100,00 %**

(1) Dont 15 166 769 actions prêtées par Colony Blue Investor avec une faculté de rappel à sa seule initiative.
(2) Détention par assimilation d'actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'option d'achat.
(3) Dont 24 999 996 actions détenues par assimilation d'actions Carrefour pouvant être acquises au titre d'option d'achat.

La société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Blue Capital SARL, la société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois Colony Blue Investor, la société par actions simplifiée Groupe Arnault SAS et la société Blue Participations et Gestion SARL ont déclaré agir de concert.

L'action Carrefour

	2007(2)	2008(2)	2009(2)	2010(2)	2011
Cours de clôture(1) (en €) : plus haut	58,10	52,52	33,79	41,28	36,08(2) 31,52(3)
plus bas	42,95	24,68	22,89	30,85	15,07
au 31 décembre	53,29	27,52	33,56	30,85	17,62
Nombre d'actions au 31 décembre	704 902 716	704 902 716	704 902 716	679 336 000	679 336 000
Capitalisation boursière au 31 décembre (en Md€)	37,6	19,4	23,7	21,0	12,0
Moyenne des volumes quotidiens(1)	4 337 980	4 168 131	2 927 925(4)	2 874 196(4)	3 935 400(2)(4)
Résultat net des activités poursuivies par action (en €)	2,67	1,83	0,56	0,56	(3,35)
Dividende net (en €)	1,08	1,08	1,08	1,08	0,52(5)
Rendement	2,03 %	3,92 %	3,22 %	3,50 %	2,95 %

(1) Source NYSE Euronext. (2) Données non ajustées de la distribution en nature intervenue le 5 juillet 2011 (Dia). (3) Donnée ajustée de la distribution en nature intervenue le 5 juillet 2011 (Dia). (4) Moyenne des volumes quotidiens sur Euronext. (5) Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 18 juin 2012, payable en numéraire ou en titres.

Calendrier 2012

INFORMATIONS FINANCIÈRES

19 janvier 2012
Publication du chiffre d'affaires du 4e trimestre 2011

8 mars 2012
Résultats annuels 2011

12 avril 2012
Publication du chiffre d'affaires du 1er trimestre 2012

18 juin 2012
Assemblée Générale

12 juillet 2012
Publication du chiffre d'affaires du 2e trimestre 2012

27 juillet 2012
Paiement du dividende(1)

30 août 2012
Résultats semestriels 2012

11 octobre 2012
Publication du chiffre d'affaires du 3e trimestre 2012

(1) Sous réserve de l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale le 18 juin 2012.

Information des actionnaires

Les actionnaires de Carrefour bénéficient d'une information rigoureuse, transparente et régulière *via*:

Le numéro vert actionnaires

En composant le N° Vert 0805 902 902, l'actionnaire est renseigné sur:

- l'actualité du Groupe ;
- le cours de l'action, son évolution et celle du CAC 40;
- l'agenda des rencontres et des publications financières;
- les informations pratiques relatives à l'inscription au nominatif et ses avantages, à la commande de documents institutionnels du Groupe et aux numéros utiles.

Le numéro vert permet également de contacter le Service Relations Actionnaires pour toutes informations sur la stratégie du Groupe et ses perspectives.

La lettre aux actionnaires

Destinée à l'ensemble des actionnaires au nominatif et actionnaires au porteur qui en font la demande, la lettre aux actionnaires paraît deux fois par an. Elle permet de faire le point sur l'actualité du Groupe, ses activités et ses performances financières, et de fournir des informations pratiques aux actionnaires.

Le guide de l'actionnaire

Il rassemble à la fois une présentation synthétique de l'entreprise ainsi que des informations pratiques et pédagogiques relatives à la gestion des actions.

Le site Internet

Le site institutionnel de Carrefour, www.carrefour.com, dispose d'une rubrique dédiée aux actionnaires au sein de l'espace «Finance».

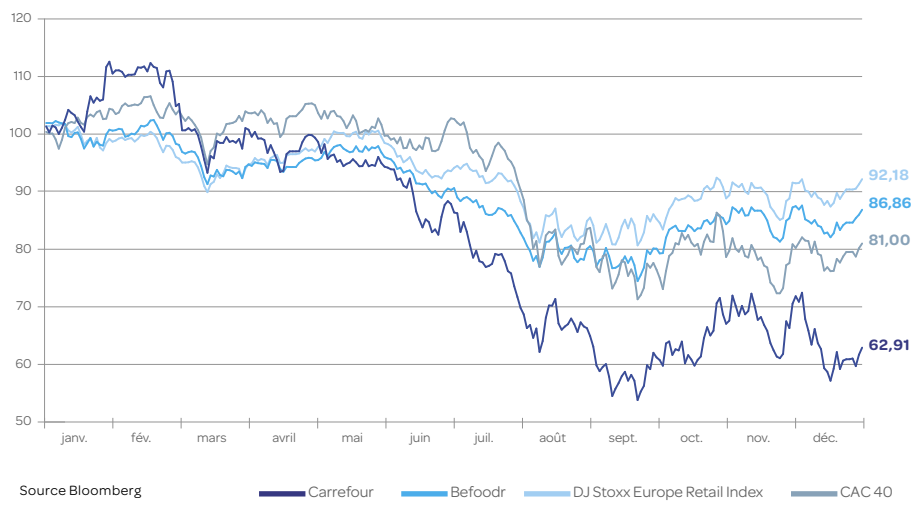
L'alerte mail actionnaires

En s'inscrivant sur le site Internet www.carrefour.com, rubrique «Finance», l'actionnaire est informé par mail de la publication des communiqués financiers du Groupe.

Évolution du cours de l'action Carrefour en 2011

comparé à l'indice CAC 40, à l'indice BEFOODR(1) et à l'indice DJ Stoxx Europe Retail Index(2) (base 100)

NB : Le cours historique de l'action Carrefour a été ajusté de la distribution en nature intervenue le 5 juillet 2011 (Dia).



Source Bloomberg

(1) Composition de l'indice BEFOODR : Ahold, Carrefour, Casino, Colruyt, Delhaize, Jeronimo Martins, Metro, Morrison, Sainsbury, Tesco.
(2) Composition du DJ Stoxx Europe Retail Index : Ahold, Booker Group, Carrefour, Casino, Celesio, Colruyt, Debenhams, Delhaize, Dia, Dufry, Galenica, H&M, Home Retail, Inchcape, Inditex, Jeronimo Martins, Kesko, Kingfisher, Marks & Spencer, Metro, Morrison, Next, PPR, Sainsbury, Tesco.

Rencontres

L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Elle est le moment privilégié de rencontre entre les dirigeants et les actionnaires. Elle permet de s'informer sur la vie du Groupe, ses résultats et ses perspectives. Pour ceux qui ne peuvent pas se déplacer, l'Assemblée Générale est retransmise en direct, puis en différé, sur le site institutionnel du Groupe: www.carrefour.com.

LE SALON ACTIONARIA

Depuis plus de dix ans, Carrefour participe au Salon Actionaria à Paris. Ses équipes sont présentes les deux journées pour répondre à toutes les questions des visiteurs.

LES RÉUNIONS D'ACTIONNAIRES

Le Groupe rencontre régulièrement les actionnaires, lors de réunions pour présenter sa stratégie et ses résultats. Le planning des prochaines rencontres est disponible sur le site Internet: www.carrefour.com, rubrique «Finance/Espace Actionnaires».

Contacts

CARREFOUR Relations Investisseurs

33 avenue Émile Zola
TSA 55 555
92649 Boulogne-Billancourt Cedex
Tél.: +33 (0)1 41 04 26 00
investisseurs@carrefour.com

CARREFOUR Relations Actionnaires

33 avenue Émile Zola
TSA 55 555
92649 Boulogne-Billancourt Cedex
Numéro vert actionnaires:
N° Vert 0805 902 902
actionnaires@carrefour.com

ACTIONNAIRES NOMINATIFS

CACEIS Corporate Trust
Service Relation Investisseurs
14 rue Rouget de Lisle
92862 Issy-les-Moulineaux Cedex 09
Tél. : +33 (0)1 57 78 34 44
Fax : +33 (0)1 49 08 05 80
ct-contact@caceis.com

Panorama développement durable

Depuis plus de 20 ans, Carrefour intègre le développement durable dans la pratique de son métier et agit pour promouvoir un commerce responsable, un commerce « Bon pour vous, bien pour tous », bon pour les clients et respectueux de la planète. Les indicateurs ci-après illustrent l'action de Carrefour en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale.

Toutes les évolutions présentées sont calculées sur un périmètre comparable (en nombre de Business Units) et représentatif (totalisant au moins 77% du chiffre d'affaires HT consolidé du Groupe).

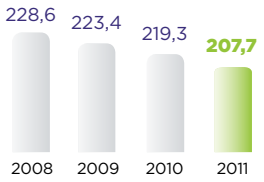
INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

Émissions de gaz à effet de serre liées à la consommation de fuel, gaz et électricité dans les magasins

(en équivalent kg de CO_2/m² de surface de vente)

-9,1%

en 2011 par rapport à 2008



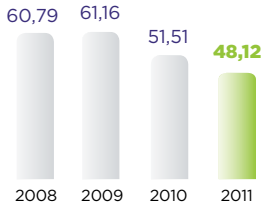
Réduire l'empreinte environnementale de ses activités commerciales est une priorité pour Carrefour, qui a pour objectif de réduire les émissions de CO_2 de ses magasins (scope 1 et 2 du GHG protocole) de 40% d'ici 2020 (par rapport à 2009) dans 4 pays européens (France, Belgique, Espagne, Italie). À fin 2011, cette réduction atteint 25,3%.

Quantité de fluides réfrigérants rechargés suite à des fuites

(en kg/1 000 m² de surface de vente)

-20,8%

en 2011 par rapport à 2008



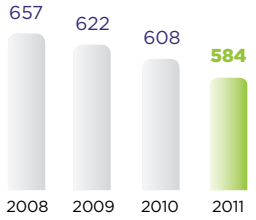
Carrefour s'est fixé comme objectif de réduire les taux de fuites des fluides réfrigérants et d'abandonner les fluides réfrigérants HFC dans les nouvelles installations à partir de 2015 au profit de fluides réfrigérants naturels ou ayant des impacts réduits sur l'environnement.

Consommation d'énergie (gaz, fuel, électricité) dans les magasins

(en kWh/m² de surface de vente)

-11,1%

en 2011 par rapport à 2008



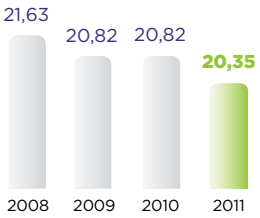
Carrefour poursuit ses efforts pour atteindre son objectif d'amélioration de l'efficacité énergétique de 30 % en 2020 (par m² de surface de vente par rapport à 2004). En 2011, le Groupe a déjà réduit la consommation d'énergie de ses magasins de 22 %.

Consommation de papier pour les publications commerciales

(en kg de papier achetés/m² de surface de vente)

-5,9%

en 2011 par rapport à 2008



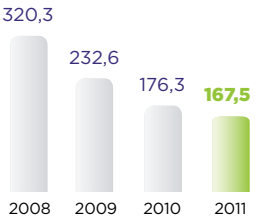
Carrefour mène une politique globale d'approvisionnement responsable multiple et promeut notamment une gestion responsable des forêts en se fixant un objectif ambitieux: aller vers « zéro déforestation » à l'horizon 2020. Ainsi, pour ses publications commerciales, le groupe Carrefour réduit le grammage et s'engage à utiliser d'ici fin 2012 du papier issu à 100 % de fibres de bois recyclés et/ou des forêts en gestion certifiée en Europe.

Sacs plastiques gratuits jetables achetés par les magasins et distribués en caisse

(en unité/m² de surface de vente)

-47,7%

en 2011 par rapport à 2008



Carrefour s'est engagé à arrêter, d'ici fin 2012, la distribution de sacs plastiques jetables gratuits dans les hypermarchés et supermarchés du Groupe, tout en proposant à ses clients des alternatives, tels des sacs cabas réutilisables.

Pour plus d'informations et de détails sur l'action de Carrefour en la matière, consultez le « Rapport Expert Développement Durable 2011 », disponible sur le site www.carrefour.com.

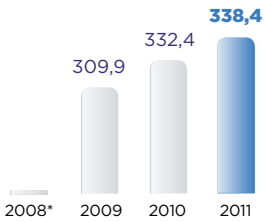
INDICATEURS PRODUITS

Chiffre d'affaires TTC de produits bio alimentaires Carrefour

(en M€)

+9,2%

en 2011 par rapport à 2009



Depuis 1992, Carrefour s'engage à rendre accessibles au plus grand nombre les produits issus de l'agriculture biologique. Grâce à une offre large de produits alimentaires, Carrefour est le premier vendeur en chiffre d'affaires de produits bio en France.

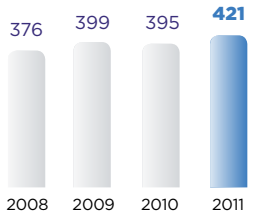
**Indicateur mesuré à partir de 2009.*

Produits issus des filières «Engagement Qualité Carrefour»

(en nombre de produits)

+12,0%

en 2011 par rapport à 2008



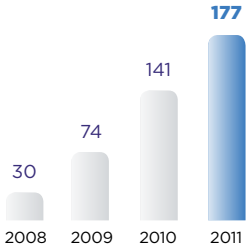
Fruit d'un travail avec les fournisseurs, les filières «Engagement Qualité Carrefour» contribuent au développement économique et social des régions où le Groupe est implanté. Cette démarche est également fondée sur la sécurité alimentaire et la traçabilité du champ à l'assiette au bénéfice des clients et consommateurs.

Produits Carrefour issus du commerce équitable

(en nombre de références)

+490%

en 2011 par rapport à 2008



Les produits issus du commerce équitable sont principalement distribués dans 5 pays et essentiellement en Europe où se concentre la demande. Les ventes de produits équitables Carrefour sont en progression de 8,0% par rapport à 2010.

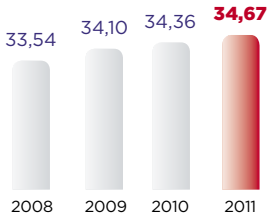
INDICATEURS SOCIAUX ET SOCIÉTAUX

Part des femmes dans le management

(en %)

+3,4%

en 2011 par rapport à 2008



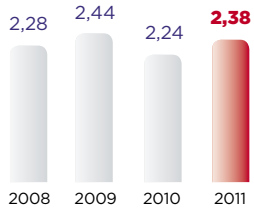
Carrefour, entreprise engagée en faveur de la diversité, compte plus de 56% de femmes dans ses effectifs. Celles-ci représentent également plus du tiers des effectifs cadres. Des actions sont mises en place au sein du Groupe afin de faire progresser la part des femmes dans le management de l'entreprise.

Salariés déclarés comme handicapés

(en %)

+4,6%

en 2011 par rapport à 2008



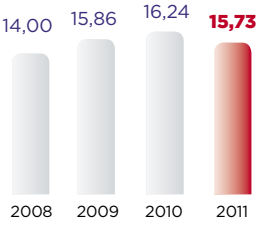
Carrefour multiplie les actions en faveur de l'emploi des personnes handicapées dans les pays où il est implanté, en agissant tant sur le recrutement que sur les conditions de travail au sein de l'entreprise.

Formation des collaborateurs

(en nombre moyen d'heures de formation par collaborateur)

+12,4%

en 2011 par rapport à 2008



Développer les compétences de ses collaborateurs pour leur permettre d'évoluer dans l'entreprise est l'un des objectifs des Ressources Humaines de Carrefour. Au total, ce sont ainsi près de 5,7 millions d'heures de formation qui ont été dispensées en 2011, soit une moyenne de 15,7 heures de formation par collaborateur sur l'année.

Nos commerces

Commerçant multiformat et multicanal,
Carrefour cultive la complémentarité de ses commerces pour répondre aux modes de vie et de consommation de tous ses clients, urbains et ruraux, particuliers et professionnels, en France et dans le monde.
Partout, les collaborateurs du Groupe conjuguent leurs talents et redoublent d'attentions pour satisfaire une clientèle soucieuse de trouver une offre de qualité au meilleur prix.

Hypermarchés p.14 / **Supermarchés** p.18 / **Magasins de proximité** p.21 / **Multicanal** p.24 / **Cash & carry** p.26

Les hypermarchés : les grandes courses pour tous les budgets

Format historique de Carrefour, l'hypermarché est le magasin privilégié de la famille, des grandes courses, des achats à prix bas et des bonnes affaires. En 2011, il poursuit son développement pour satisfaire ses clients dans tous les pays où le Groupe est présent.

Carrefour Carrefour planet

Des hypermarchés pour tous les modes de vie

Sur une surface allant de 2 400 à 23 000 m², les hypermarchés Carrefour sont les magasins des courses alimentaires et non alimentaires, proposant tout ce qu'il faut pour nourrir un foyer, s'occuper d'une maison et prendre soin de chacun, en un seul lieu. De la liste de courses aux achats coup de cœur, les clients trouvent un grand choix de produits Carrefour et de marques nationales combinant qualité et prix bas. Implantés en ville, en périphérie d'agglomération, en zones rurales, les hypermarchés proposent un agencement et une offre adaptés aux différents modes de vie et de consommation de leurs clients.

1452 hypermarchés dans le monde

En France, Carrefour distingue ainsi trois catégories d'hypermarchés en fonction de leur taille, de la fréquence de visite de leurs clients et de leur rôle dans la zone de chalandise : les très grands hypermarchés offrant du choix, des promotions attractives et des animations festives ; les hypermarchés d'attraction, dont l'alimentaire, notamment en produits frais, fait référence localement ; les hypermarchés de proximité, faciles d'accès et misant sur un assortiment à dominante alimentaire et des prix très compétitifs.

La relance de la dynamique commerciale en Europe

En Europe, et notamment en France, les hypermarchés se sont mobilisés pour relancer la dynamique commerciale au bénéfice de leurs clients. Les hypermarchés français ont ainsi pris des mesures concrètes pour leur garantir des prix bas dès août 2011. Dans le cadre de l'opération «Réponses Budget Famille», Carrefour a ainsi baissé puis bloqué les prix de 1 000 produits. À partir de janvier 2012, Carrefour a lancé une opération sur les prix dans ses hypermarchés : la «Garantie Prix le plus bas» sur plus de 500 produits de grandes marques les plus consommés. Une promesse renforcée par un engagement de poids : Carrefour rembourse deux fois la différence si les clients trouvent moins cher ailleurs, dans un rayon de 15 km de leur magasin. En Espagne, Carrefour a poursuivi son investissement soutenu dans les prix pour satisfaire ses clients. L'amélioration de la compétitivité prix est demeurée une priorité de l'Italie, privilégiant les prix bas permanents plutôt que les promotions.

Emploi
400 collaborateurs et 30 métiers en moyenne par magasin

Les prix les plus bas sur de bons produits, ça fait toute la différence!
Prix le plus bas
C'est sur plus de 500 produits de grandes marques et de tous les jours.
Suivre sa liste de courses, et faire des découvertes.

Conquérant sur les marchés de croissance
Sur les marchés émergents, le Groupe a poursuivi son expansion, répondant ainsi aux besoins d'une classe moyenne en plein développement. En Chine, Carrefour a soutenu la cadence, avec l'ouverture de 23 nouveaux magasins, hissant ainsi à 203 hypermarchés le parc Carrefour dans le pays. Ailleurs en Asie, Carrefour a inauguré 3 hypermarchés en Indonésie et 2 en Malaisie, portant respectivement le parc à 70 et 26 magasins. En Europe de l'Est, les réseaux polonais et roumains se sont agrandis de deux magasins chacun. En Amérique latine, Carrefour a ouvert 3 hypermarchés au total en Argentine et en Colombie. Au Brésil, Carrefour a par ailleurs confirmé le redressement de ses hypermarchés.

65
nouveaux hypermarchés dans le monde en 2011

Carrefour cultive la préférence
De la fidélité, des promotions efficaces, des services qui facilitent la vie, tels sont les fondamentaux de la préférence selon Carrefour. Partout dans le monde, les collaborateurs de l'enseigne s'attachent à récompenser la fidélité de leurs clients et de nouvelles initiatives ont été lancées en 2011 comme le programme promotionnel « Club Carrefour » en Argentine et la nouvelle carte « Vive » en Colombie.

Les campagnes commerciales centrées sur les prix bas ont stimulé le trafic sur un ton positif et déterminé : la Chine a ainsi connu la « Tempête des prix bas » et fêté le « Grand nouvel an chinois » ; la Roumanie a vécu « 14 jours sans TVA » chez Carrefour, dans un contexte de crise économique et d'augmentation de la TVA de 19 à 24 % ; en France, la rentrée des classes a été l'occasion d'une action sur les prix et le pouvoir d'achat avec une « Prime de 100 Đ » à la clé. Pour rendre les courses toujours plus agréables, Carrefour a également multiplié les services, en particulier pour limiter l'attente en caisse, critère primordial de satisfaction des clients. Carrefour Chine a ainsi lancé « Service Daojia, Cashier Daojia » et, à l'instar de l'Espagne, Carrefour Pologne a testé la file unique en caisse.

« Comme plus de 2 millions de clients, je profite de 10 % de remise sur les produits Carrefour chaque mercredi avec ma nouvelle carte de fidélité VIVE ! »

Pili S.
Cliente fidèle
Carrefour Bogotá, Colombie

L'hyper événement

En avril 2011, l'ouverture du 232e hypermarché français à Aubervilliers a marqué les esprits: c'est le premier hypermarché inauguré par Carrefour depuis 10 ans en France. Implanté dans un nouveau centre commercial à la pointe de la modernité aux portes de Paris, il déroule sur 4100 m² une large offre alimentaire avec près de 20000 références et de nombreux services associés pour simplifier la vie des clients pressés.

En France, Carrefour propose Scan Lib dans 77 hypermarchés. Sur simple présentation de leur carte de fidélité, les clients se voient attribuer une «scannette» qui leur permet d'enregistrer leurs produits au fil des courses: un gain de temps considérable puisque les clients n'ont plus besoin de vider leur chariot sur le tapis de caisse et peuvent régler rapidement en fin de parcours à des caisses dédiées, développées en complément des caisses traditionnelles. Un système similaire est notamment proposé en Belgique et en Espagne.

Des magasins modernisés pour les clients

L'évolution des styles de vie et des modes de consommation, l'envie de vivre une nouvelle expérience des courses, le besoin de consommer autrement sont parmi les raisons de la rénovation des hypermarchés, en Europe et sur les marchés de croissance. Le concept Carrefour *planet*, lancé en 2010, s'inscrit dans cette logique. Son organisation en trois univers lisibles (le discount pour les produits de grande consommation, le frais avec son pôle marché et le multispécialiste du non-alimentaire) simplifie le parcours du client et lui propose une nouvelle façon de faire ses courses, axée sur le confort d'achat, la nouveauté et la maîtrise de son budget. À fin 2011, 81 magasins ont été déployés en Europe. Le concept est apprécié en différents points par les clients: l'atmosphère du magasin, la circulation, la signalétique, le choix, la qualité et les produits frais.

Avec la même logique visant à rendre les courses plus agréables, Carrefour Property donne un nouveau souffle aux galeries commerciales des hypermarchés européens en agissant sur l'accessibilité, l'architecture, les aménagements ou l'apport d'une offre commerciale complémentaire. Le déploiement du programme de rénovation «Complice» ou la redynamisation de sites, comme Huelva (Espagne) ou Chambourcy (France), témoignent de la considération de Carrefour pour le bien-être de ses clients au-delà des zones marchandes. Sur les marchés de croissance, Carrefour a également rénové certains de ses hypermarchés pour satisfaire le besoin de nouveauté permanent des clients, au Brésil et en Argentine notamment.

Des caisses vertes en Argentine

Initiée en juin 2010, à l'occasion de la journée mondiale de l'environnement, l'ouverture de caisses «vertes» a été renouvelée avec succès en 2011 dans un magasin de Córdoba. Habillées de vert, ces caisses proposent exclusivement des sacs réutilisables et génèrent environ 70% des ventes de ces sacs dans le magasin. L'initiative mensuelle est devenue pérenne, puisqu'une caisse «verte» est désormais ouverte en permanence dans le magasin.

Les supermarchés : les magasins bien dans leur époque

Au plus près des clients, le supermarché Carrefour *market* est un concept moderne et chaleureux, fréquenté en ville et en zone rurale pour son offre plaisir à prix bas.

Des magasins qui ont tout pour plaire

Sur une surface de 1 000 à 4 000 m², les supermarchés Carrefour *market* sont appréciés pour leur offre large, principalement en alimentaire, associant marché traditionnel – avec des étals de produits frais de qualité – et produits de grande consommation à prix compétitifs.

2995 supermarchés dans le monde

La modernité du format, la variété des produits et l'assurance de trouver ses marques favorites sont autant de raisons de la fidélité des clients à leur supermarché Carrefour *market*. Deuxième enseigne de supermarchés en France avec 977 magasins, Carrefour *market* est aujourd'hui le premier réseau mixte de supermarchés intégrés et franchisés.

Au-delà de la France, l'enseigne Carrefour *market* se développe en Europe, en Asie et en Amérique latine. Au Brésil, les supermarchés portent l'enseigne Carrefour *Bairro* et proposent une offre adaptée localement, à l'instar des autres pays d'implantation des supermarchés Carrefour.

L'expansion de Carrefour *market* continue

En 2011, l'enseigne a ouvert 8 nouveaux magasins en France, 11 en Espagne et 14 en Roumanie, qui compte 45 supermarchés Carrefour *market* à fin 2011. En Bulgarie, le partenaire franchisé de Carrefour a inauguré son 1er Carrefour *market* à Sofia et Carrefour Argentine teste le concept dans 6 magasins pilotes. Le passage des enseignes locales sous l'étendard Carrefour s'est poursuivi en Belgique avec la transformation des magasins GB totalisant ainsi 226 magasins Carrefour *market*, soit plus de la moitié du parc de supermarchés. Elle a par ailleurs commencé au Maroc par une grande vague de conversion de 24 supermarchés Label'Vie.

Fermeture des meubles froids

Avec la volonté d'atténuer l'empreinte énergétique des magasins Carrefour, trois supermarchés Carrefour *market* ainsi qu'un hypermarché Carrefour expérimentent la fermeture des meubles froids réfrigérés depuis septembre 2011 dans leurs rayons de produits frais en libre-service. Ces meubles froids fermés permettent d'économiser l'énergie nécessaire à la chaîne du froid et améliorent le confort des clients, en préservant pour eux des températures agréables dans les allées.

Venir pour l'atmosphère chaleureuse, revenir pour la relation humaine.

Un magasin moderne, des produits variés au meilleur prix… autant de raisons d'être fidèle à Carrefour *market*.

Un florilège d'anniversaires inoubliables

Carrefour *market* ne manque pas une occasion de choyer ses clients en les divertissant. En France, l'enseigne a fêté son 4e anniversaire au rythme de la célèbre comédie musicale *Mamma Mia!* et fait gagner des week-ends VIP à Paris, spectacle compris.

En Italie, Carrefour est revenu au temps des Olympiades romaines pour fêter les 50 ans de son premier supermarché. Une exposition de portraits inédits retraçait la vie quotidienne des athlètes au village olympique et les produits à la marque Carrefour affichaient les prix pratiqués en 1961!

Pour fêter ses 50 ans, le magasin belge Marius Renard à Anderlecht a fait profiter ses clients d'offres généreuses sous sa nouvelle enseigne Carrefour *market*.

Magasin HQE

À Mondonville, un an après sa certification, le 1er supermarché certifié Haute Qualité Environnementale en France affiche des réductions significatives de consommation énergétique de 57% pour l'éclairage et de 62% pour le chauffage, grâce notamment à la récupération de chaleur et l'apport de lumière naturelle.

Carrefour *market* ou l'art d'innover

En mars 2011, l'hypermarché belge de Waterloo Centre a réouvert ses portes en supermarché Carrefour *market*. Unique par sa superficie de 3500 m², le plus grand Carrefour *market* du pays l'est aussi par son aménagement.

Le marché du frais déroule fruits et légumes, viande et poisson sur pas moins de 1 400 m² et met les produits belges à l'honneur.

Les univers «Cuisine du monde» et «Beauty & Wellness» invitent à la découverte.

Le scanning à mesure des achats permet aux clients d'optimiser le temps et le budget des courses. En complément, un point d'enlèvement Carrefour Online accueille les clients internautes pour un retrait express de leur commande.

«Nous cultivons une vraie relation avec nos clients. En rayon ou en caisse, nous sommes prêts à leur rendre service avec le sourire. C'est l'un de nos points forts reconnus et nous travaillons pour rester les meilleurs.»

Édith M.
Responsable Relation Clients
Carrefour *market* Arques, France

Les magasins de proximité : les courses du quotidien au plus près des clients

Pratiques et astucieux, les magasins de proximité Carrefour proposent une offre bien pensée, qui couvre les besoins quotidiens des clients, au juste prix, le tout près de chez soi.

Carrefour express · Carrefour city · Carrefour contact · Carrefour montagne

La nouvelle proximité signée Carrefour

En phase avec les évolutions sociodémographiques et les nouveaux modes de consommation, Carrefour a donné un nouveau souffle à ses magasins de proximité en imaginant des concepts modernes et dans l'air du temps au plus près des attentes des clients : faire ses courses à deux pas de chez soi, rapidement, sur de larges plages horaires ; maîtriser son budget et profiter de services qui simplifient la vie comme les caisses rapides, le tout dans une ambiance conviviale où l'on a plaisir à retrouver son commerçant de quartier.

5170 magasins de proximité dans 10 pays

Des enseignes reconnues en France

En France, berceau de la proximité, les magasins ont pour enseignes Carrefour *city*, Carrefour *contact*, Carrefour *express* et Carrefour *montagne*.

• **Carrefour *city*** est le magasin urbain par excellence. Sur une surface allant de 200 à 900 m², les clients trouvent des produits prêts à consommer et à réchauffer, et juste ce qu'il faut pour les courses du quotidien. Ouvert de 8h à 22h voire 23h, 6 jours sur 7 (parfois même le dimanche matin si la législation le permet), il répond aux attentes d'une clientèle mobile et souvent pressée.

• **Carrefour *contact*** est le magasin du quotidien, situé à l'entrée ou au cœur des petites villes et des villages. Ouvert de 8h à 20h, il est organisé autour du repas et du dépannage avec des espaces commerçants – rayons à la coupe, boucherie, pain, cave et beauté – sur une surface de 350 à 900 m².

• **Carrefour *express*** est le dernier-né des concepts en France. Dédié aux courses d'appoint et de dépannage, en ville ou en zone rurale, c'est le plus petit magasin de proximité de Carrefour (de 90 à 300 m²). Il propose un assortiment centré sur l'essentiel (3500 références) dans une amplitude horaire appréciable, de 8h à 21h et, dans certains cas, le dimanche matin.

• **Carrefour *montagne*** est implanté au cœur des stations de ski depuis l'hiver 2009. Il permet aux clients de bénéficier de tous les avantages des enseignes Carrefour : les produits, les prix, la carte de fidélité et les services qui font plaisir comme la livraison à domicile et le prêt de matériel culinaire.

De nouveaux lieux de consommation

En 2011, près du tiers du réseau de proximité a été converti avec succès aux enseignes Carrefour *contact* et Carrefour *city*. Ce succès incite Carrefour à investir de nouveaux lieux de consommation et garder une proximité d'avance. En mars 2012, Carrefour *city* s'installe ainsi dans la nouvelle galerie commerciale de la première gare d'Europe, la gare Saint-Lazare à Paris. Ce magasin sur mesure répond aux attentes d'une clientèle de passage et propose 4 500 références à prix bas. Pour des courses encore plus pratiques, le magasin lance une application innovante, qui permet aux clients et voyageurs de faire leurs achats directement depuis leur téléphone portable et de venir les récupérer en magasin 2 heures après à une caisse dédiée.

Hybride

Carrefour s'inscrit dans une démarche de réduction du bruit et des émissions de CO_2 de ses camions de livraison avec l'utilisation de camions hybrides en ville notamment, comme à Lille et Marseille.

« C'est simple et rapide de faire mes courses juste en bas de chez moi. Je trouve tout ce dont j'ai besoin, et à des prix très intéressants. »

Mariangeles B.
Cliente Carrefour *express*
Argentine

Un format en plein essor à l'international
Carrefour *express* est l'enseigne de proximité à l'international, tant en mode mini-marché que *convenience* (dépannage). Un modèle porteur qui connaît une expansion soutenue partout dans le monde. Entre 2010 et 2011, le parc polonais est ainsi passé de 59 à 164 Carrefour *express* et le parc argentin de 32 à 70 magasins de proximité. L'Espagne a doublé son parc de 28 magasins de proximité à fin 2010 à 56 magasins à fin 2011. La Belgique a inauguré 17 magasins de proximité, la Grèce a transformé une partie de son parc de magasins Dia en ouvrant 184 nouveaux Carrefour *express* en 2011, et la première franchise de l'histoire de la distribution alimentaire en Roumanie est un magasin de proximité Carrefour *express*.

Les Carrefour *express* se mettent au vert en Argentine

Lancé en 2010, le concept « Tienda EcoAmiga » est déployé dans près de 50 Carrefour *express* à fin 2011. Avec l'objectif affiché de développer un commerce responsable à tous les niveaux du magasin : installation pour la première fois en Amérique latine de la technologie Led, permettant une économie d'énergie de 65 % ; mise en avant de produits « Eco Amigos », respectueux de l'environnement ; installation d'un point de collecte et sensibilisation des clients à l'utilisation de produits issus de forêts certifiées ; arrêt de la distribution de sacs plastiques et remises accordées aux clients sur des sacs réutilisables.

Acheter quand on veut
à deux pas de chez soi.

Bien connaître ses clients,
pour proposer l'offre idéale
en produits frais et d'épicerie
du quotidien.

Le commerce multicanal : une nouvelle façon de faire ses courses

En multipliant les passerelles entre les magasins et Internet, Carrefour diversifie les solutions d'achats pour satisfaire une clientèle adepte de rapidité, de praticité et de bonnes affaires : e-commerce, *drive*, applications mobile sont au rendez-vous.

Carrefour à l'heure du e-commerce

Le e-commerce alimentaire et non alimentaire par Carrefour gagne la toile et les clients à travers le monde.

En 2011, Carrefour a renforcé son dispositif e-commerce alimentaire dans de nombreux pays. Ainsi, 90 % des foyers espagnols peuvent aujourd'hui commander des produits alimentaires sur Internet et bénéficier de la livraison à domicile, la commande étant préparée dans une sélection de magasins sur le territoire. Il en est de même à Singapour.

15 000
produits non alimentaires sur carrefour.fr

Bonne pratique pour tout le Groupe, le site de e-commerce non alimentaire de Carrefour au Brésil, lancé en 2010, se classe dans le Top 6 des sites marchands du pays. Sur ce modèle gagnant, Carrefour France a mis en ligne fin 2011 une offre non alimentaire extrêmement large. Ainsi, 15 000 produits viennent compléter et enrichir l'offre proposée en magasin aux rayons TV, vidéo, téléphonie, high tech et électroménager.

Ailleurs dans le monde, Carrefour renforce à Taïwan son développement sur le net et propose depuis le second semestre 2011 l'e-couponing en ligne permettant aux clients de bénéficier d'offres promotionnelles. La Grèce inaugure pour ses clients l'épicerie et l'électroménager sur le web et la Colombie la vente de cartes cadeaux.

Une campagne espagnole récompensée !

Pour faire connaître son nouveau site e-commerce, Carrefour a proposé en Espagne une grande opération, au cours de laquelle les consommateurs pouvaient voter s'ils souhaitaient que Leonardo Sbaraglia, célèbre acteur sud-américain, réalise la livraison à domicile de leurs achats effectués en ligne. L'acteur s'est ainsi rendu chez 10 clients à travers toute l'Espagne, pour le plus grand bonheur des familles gagnantes. Cette opération, dénommée *Con o sin Leonardo* (avec ou sans Leonardo), a obtenu deux *Soles de Plata* (Soleils d'argent), récompensant la campagne pour son originalité et son efficacité.

Le *drive* façon Carrefour

En parallèle, le Groupe développe Carrefour *drive*, un système qui permet de passer commande de produits alimentaires en ligne et de venir chercher ses achats dans le point de retrait de son magasin Carrefour. La spécificité du *drive* Carrefour tient à deux choses. Le consommateur accède à 11 000 références en hypermarché et 8 500 références en supermarché proposées au même prix qu'en magasin. Le retrait des courses s'effectue en moins de 5 minutes, c'est l'engagement de Carrefour, dans un créneau horaire de deux heures défini par le client. La qualité du service *drive* de Carrefour, de la sélection attentive des produits au rangement des articles et à l'aide au chargement, fait la différence.

+ de 150
Carrefour *drive* en France à fin 2012

En France, le parc compte 30 *drives* à fin 2011 (17 en hypermarché et 13 en supermarché) et devrait passer à plus de 150 en 2012. Carrefour Belgique dispose de 67 points de retrait en hypermarché et supermarché à fin 2011. En Espagne, les premiers Carrefour *drive* ont ouvert en 2011 dans la région de Madrid.

Les courses sur son mobile

Catalogues, guides d'achat, carte de fidélité, foire aux vins et même commande de ses courses *via* son mobile : les nouvelles applications pour iPhone™ et Androïd™ simplifient les courses, alertent des bonnes affaires et font préférer Carrefour. La marque vit également à l'heure de Facebook™ dans de nombreux pays, où les discussions sont nourries autour des produits Carrefour ou des promotions en magasin.

+ de 700 000
téléchargements des applications mobiles Carrefour en France

Une application pour faire ses courses

Faire ses courses avec son iPhone™, c'est désormais possible grâce à l'application «Mes courses» de Carrefour : les clients peuvent faire leurs achats où ils le veulent, quand ils le veulent. En plus, Carrefour propose plein d'astuces qui simplifient la vie : choisir de se faire livrer à domicile ou de venir retirer ses courses dans son magasin, naviguer par rayon, rechercher un produit par mot clé ou scan, retrouver ses dernières commandes et les ajouter directement dans son panier, etc.

Cash & carry et Hyper Cash : acheter la qualité en quantité

Pour répondre aux besoins des professionnels et élargir sa clientèle, Carrefour poursuit le développement de ses modèles de vente en gros et lance de nouvelles enseignes.

Promocash ATACADÃO

L'hypermarché cash & carry pour tous

Proposer des produits de qualité en grandes quantités, tant pour les professionnels que pour les particuliers, c'est la recette du modèle cash & carry Atacadão au Brésil. Il conjugue les atouts de la vente en gros et de l'hypermarché, et confirme son attractivité avec une croissance des ventes de 7% à périmètre constant en 2011. Sur l'année, Atacadão a ouvert 13 magasins, dont 7 créations et 6 conversions d'hypermarchés.

83 magasins Atacadão à fin 2011 au Brésil

Promocash, services compris !

Faciliter le métier des professionnels de la restauration et de l'alimentation, c'est la promesse de Promocash. Le modèle de vente en gros de Carrefour en France a réussi sa mutation vers la franchise et la refonte de son concept commercial. Promocash est aujourd'hui le 1er réseau de franchise de cash & carry livreur en France. Les services sont la clé du nouveau concept Promocash. Il déroule 2400 références alimentaires à marques exclusives à côté d'une offre non alimentaire à marque Promocash et propose trois modes d'approvisionnement complémentaires à ses 300000 clients: le magasin, le e-commerce avec livraison ou retrait au *drive*. Ainsi, 60 magasins Promocash disposent du site de vente en ligne et 30 autres s'équiperont en 2012. Les marchandises sont livrées par l'équipe dédiée du point de vente ou retirées par le professionnel dans l'un des 9 Promocash *drive*. Les 137 magasins du parc sont gérés par des indépendants qui entretiennent une relation de proximité avec leurs clients et le nouveau programme de fidélité personnalisé a pour objectif de les fidéliser davantage à Promocash.

300000 clients professionnels font confiance à Promocash

De nouvelles ouvertures à l'international

En Inde, Carrefour a ouvert un deuxième magasin cash & carry sous l'enseigne Carrefour Wholesale cash & carry à Jaipur (capitale du Rajasthan) sur une surface de 5 650 m², permettant, conformément à la législation, aux professionnels de la restauration, aux administrations et aux petits commerçants locaux de s'approvisionner.

Les premiers magasins cash & carry ont par ailleurs vu le jour en Colombie et en Argentine sous l'enseigne Carrefour Maxi, des magasins qui ont pour vocation de proposer le plus grand choix possible de produits aux petits commerçants.

Respect de l'environnement

En Argentine, dès leur conception, les magasins Carrefour Maxi ont pris en compte l'amélioration de l'efficacité énergétique: système de contrôle intelligent pour réduire la consommation d'électricité, puits de lumière installés pour faire entrer la lumière naturelle, utilisation de tubes à haute performance fluorescente pour réduire la consommation d'énergie de 20%... autant d'actions pour un commerce responsable.

Tout trouver au même endroit,
ça facilite la vie des professionnels indiens.

Libre-service de gros et hypermarché,
Atacadão a tout pour plaire aux familles et professionnels brésiliens.

Notre offre

Commerçant dans l'âme,
Carrefour conjugue les produits Carrefour et à marques nationales, en alimentaire et en non-alimentaire, pour offrir à ses clients un vaste choix, les meilleurs prix, la qualité irréprochable qui fondent la préférence Carrefour.

Produits du quotidien p. 30 / **Produits frais** p. 34 / **Offre non alimentaire** p. 38 / **Offre de services** p. 42

Les produits du quotidien
au meilleur rapport qualité / prix

Bien se nourrir et faire plaisir à toute sa famille en maîtrisant son budget, c'est l'attente au quotidien des clients de Carrefour. Proposer des produits de grande consommation au meilleur rapport qualité / prix, c'est la réponse des collaborateurs de Carrefour, de la conception des assortiments à la commercialisation en magasin.

Les produits Carrefour, une histoire d'innovations
Précurseur en 1976 avec les produits libres, Carrefour est la première enseigne à signer des produits à sa marque en 1985. Depuis, Carrefour n'a cessé de développer des gammes à son nom, aujourd'hui présentes dans 14 pays du Groupe, faisant aujourd'hui référence dans les produits de grande consommation en France, Belgique, Espagne et Italie. En 2011, Carrefour engage la refonte de ses assortiments alimentaires en Europe sous tous les angles, de la recette des produits à la conception et au design des emballages jusqu'à la promesse consommateurs. La renaissance des produits Carrefour est annoncée pour séduire plus encore les clients et consommateurs.
Déployés sur tous les segments de gamme, pour répondre à tous les besoins, les produits Carrefour offrent aussi aux clients un panier économique.

2 000 nouvelles références lancées en 2011 en France, Belgique, Espagne et Italie

Cœur de marché, le client au cœur
Avec près de 10 000 références, le cœur de marché Carrefour est composé de produits de consommation courante, qui se retrouvent régulièrement dans le chariot des clients. En 2011, pour coller aux attentes des consommateurs, Carrefour innove et lance une démarche les plaçant au centre de la conception de ses produits. Un panel de clients européens évalue, à l'usage, les produits développés par les équipes Carrefour. Le goût, le design et l'utilisation sont passés au crible par les familles «testeuses» dont la synthèse des appréciations fixe le sort de chaque produit : insuffisamment noté, le produit retourne en développement; validé, il est alors estampillé du logo «Inspiré, testé et approuvé par le Panel Test Carrefour®».

360°
La démarche du Panel Test Carrefour® porte sur toutes les caractéristiques du produit

En septembre 2011, près de 400 produits arboraient ce label dans les rayons des magasins français, apportant aux consommateurs de Carrefour une garantie inédite du meilleur rapport qualité / prix. D'ici à fin 2012, 15 000 familles de quatre pays (France, Belgique, Espagne et Italie) formeront ce grand laboratoire qui mettra 5 000 produits à l'épreuve de la vie quotidienne. En parallèle, Carrefour a engagé la refonte visuelle des packagings de ses produits cœur de gamme pour en améliorer l'attrait et la praticité, dans le respect des engagements environnementaux du Groupe. Près de 1000 produits ont ainsi été redessinés en 2011 en France.

Choisir Carrefour, c'est consommer des produits de qualité en toute confiance.

Un panier bien rempli, pour toutes les envies.

Une gamme pour les produits de base à petits prix

La gamme Carrefour Discount, lancée en 2009, répond à une attente de fond des consommateurs, l'optimisation du pouvoir d'achat, sans renoncer à l'exigence de qualité de la marque Carrefour. Centrée sur les besoins essentiels du quotidien, elle propose près de 500 produits de base de grande consommation, en produits frais, en surgelés, et en non-alimentaire. Après la France, la Belgique et l'Espagne, Carrefour Discount a gagné la Grèce, la Turquie et l'Indonésie en 2011. En France, une campagne de communication sur les menus à 1€, composés à partir de produits Carrefour Discount, démontre l'attention de Carrefour aux préoccupations quotidiennes des consommateurs.

Des gammes créées par Carrefour pour tous les besoins

Carrefour signe également des gammes qui répondent aux envies et aux besoins spécifiques des clients avec une exigence de qualité qui fait la réputation de ses enseignes.

Côté gourmet, Carrefour Sélection est la gamme des moments privilégiés qui allie goût, raffinement culinaire et prix accessible. Côté terroir, Reflets de France cultive les produits régionaux authentiques et Terre d'Italia perpétue la pure tradition italienne. Pour les enfants, Carrefour Baby (0-3 ans) et Carrefour Kids (4-10 ans) proposent des produits alimentaires de qualité, nutritionnellement équilibrés, vendus à des prix très compétitifs. Par ailleurs, Carrefour «No Gluten» permet aux consommateurs intolérants au gluten en France, en Espagne, en Italie et désormais en Grèce de consommer des produits qui leur sont adaptés.

Avec les gammes Carrefour Bio et Carrefour ECOplanet, Carrefour s'engage à rendre les produits respectueux de l'environnement accessibles à tous. Pionnier de la distribution de produits issus de l'agriculture biologique en France avec le lancement de la Boule Bio en 1992, Carrefour a stimulé le développement de la filière en lançant la gamme Carrefour Bio dès 1997.

Carrefour, l'une des marques préférées des Argentins

Lancée en 1997 en Argentine, la marque Carrefour se positionne parmi l'une des marques de grande consommation les plus vendues en Argentine aujourd'hui. Pour satisfaire plus encore les clients, l'année 2011 a été marquée par la révision de l'assortiment. Un panel d'experts externes a ainsi été chargé d'évaluer la qualité organoleptique des produits, tandis que les fournisseurs de la marque Carrefour ont été mobilisés autour du développement de l'offre.

Grâce à son offre de près de 2 300 produits alimentaires dans le monde et à ses actions volontaires sur les prix, Carrefour est aujourd'hui un acteur majeur de la distribution de produits issus de l'agriculture biologique.

La Belgique a pour sa part enrichi sa gamme Carrefour ECOplanet, gamme qui témoigne de l'engagement de Carrefour dans la préservation de la biodiversité et des ressources naturelles, tandis que la France et l'Espagne ont révélé la nouvelle identité des produits Carrefour ECOplanet dans le cadre de la refonte visuelle de ses packagings.

+ de 1700
références issues du commerce équitable vendues dans le monde (marques nationales et produits Carrefour)

Les marques préférées des clients au meilleur prix

Carrefour propose un large choix de produits de marques nationales, combinant prix bas et promotions alléchantes pour mettre toutes les courses à la portée du plus grand nombre et ainsi offrir aux consommateurs leurs marques préférées.

En France, la campagne « Réponses Budget Famille » a apporté tout au long de l'année 2011 des baisses de prix dans tous les rayons, notamment sur des produits de marques nationales. En 2012, l'opération « Garantie Prix le plus bas » propose 500 produits de marques nationales au prix le plus bas.

Ailleurs, comme en Roumanie où Carrefour célébrait en 2011 ses 10 ans de présence dans le pays, l'enseigne a mené plusieurs opérations promotionnelles, dont 14 jours de réductions avec une famille de produits en promotion chaque jour.

Au sein des magasins, les produits de marques nationales apportent aussi l'innovation et l'animation commerciale qui font la joie des clients.

En Espagne, en mai 2011, Carrefour a mené avec succès une opération commerciale sur la beauté, valorisant l'innovation des cosmétiques de L'Oréal Paris. Dès l'entrée du magasin, une théâtralisation qualitative et spécialiste, avec une mise en avant de la gamme Revitalift Total Repair 10, avait tout pour séduire les clientes des hypermarchés. Par ailleurs, des opérations de sensibilisation à des causes d'intérêt général sont régulièrement menées. Carrefour et Procter & Gamble se sont engagés côte à côte pour soutenir l'action de l'Unicef, permettant de collecter des fonds pour fournir plus de 9 millions de vaccins dans 7 pays et sur 3 continents. Près de 3 millions de mères ont ainsi pu être vaccinées contre le tétanos et leurs enfants protégés par l'organisation (+ 7 % par rapport à 2010), avec le soutien de plus de 3 000 collaborateurs des deux groupes.

Des produits frais et de qualité : un atout de taille pour Carrefour

Élement de différenciation et d'attractivité de ses magasins, le frais fait l'objet de toutes les attentions chez Carrefour. L'offre proposée est large – de la zone marché aux rayons traiteur, boucherie, charcuterie, poissonnerie – et fait la part belle aux productions régionales, pour la plus grande satisfaction des clients et le soutien du développement économique local.

L'envie de fraîcheur

Dans tous les formats Carrefour, l'excellence des produits frais est une exigence légitime des clients. Les hypermarchés proposent une offre généreuse au rayon fruits et légumes et aux stands traiteur. Les supermarchés Carrefour font aussi la part belle à la zone marché. Les magasins de proximité et de cash & carry soignent également leur offre de produits frais.

L'espace produits frais des hypermarchés Carrefour s'inspire de l'atmosphère vivante des halles couvertes, de son agencement convivial aux allées larges et aux étals à portée de mains. On y trouve un assortiment diversifié en fruits et légumes, comprenant notamment des produits d'origine régionale, locale ou bio, vendus en vrac ou en paniers. Cet espace s'anime au rythme des saisons et des promotions, invitant les clients à des dégustations de produits régionaux et des rencontres avec des producteurs locaux. Dans chaque pays, les spécificités locales l'emportent pour coller aux modes de consommation des clients.

En Chine, les aquariums permettent de présenter les poissons vivants tandis que les *dim sum* (bouchées vapeurs) et autres spécialités sont cuits sur place et proposés à une clientèle de fins gourmets. Les collaborateurs des magasins, comme au Brésil, apportent un soin tout particulier à la théâtralisation des fruits et des légumes et font toujours en sorte de proposer des assortiments ultrafrais et appétissants.
Aux rayons traiteur, la boucherie traditionnelle propose de nombreuses races de viande telles que le bœuf du Limousin et l'agneau de Sisteron en France.

En Espagne, dans les magasins Carrefour *planet*, les caves à jambon ibérique proposent le meilleur de la péninsule en la matière. Le rayon boulangerie sent bon le pain, pétri et cuit sur place tout au long de la journée, dans toutes ses formes et toutes ses recettes, par une équipe de boulangers Carrefour.

Consommer des fruits et légumes de qualité chaque jour, c'est facile avec Carrefour.

Des produits frais à portée de main... Normal, ils viennent de producteurs locaux proches du magasin.

L'esprit commerçant
De nombreux services agrémentent et simplifient le moment des courses pour les clients. Un personnel qualifié les conseille dans les différents stands. Des balances « intelligentes » qui reconnaissent les produits permettent aux clients de peser leurs fruits et légumes rapidement. Aux rayons boucherie et poissonnerie, les plats préparés sur place et prêts à emporter sont disponibles en libre-service. Dans les magasins Carrefour *planet*, l'espace traiteur propose ses recettes du moment préparées sur commande et, dans certains magasins, un « Bar à sushis » proposant des spécialités japonaises (sushi, maki, sashimi…) fabriquées sur place et vendues en prêt-à-consommer.

Les filières de confiance
La première filière « Engagement Qualité Carrefour » est née en 1992, dédiée à la boule de pain Bio, garantissant son origine agriculture biologique alors naissante. L'approche de Carrefour a alors créé l'événement et reste à ce jour unique en France. L'Engagement Qualité Carrefour consiste à nouer des partenariats durables avec des producteurs-éleveurs pour garantir la qualité et la traçabilité du champ à l'assiette.

En 2012, l'Engagement Qualité Carrefour fête ses 20 ans avec environ 20 000 producteurs-éleveurs partenaires en France, et plus de 600 filières développées dans le monde, de la pomme Verger de Beaumonts en France au raisin Labrunier au Brésil, en passant par le pain à l'épeautre en Belgique, la truite en Roumanie et la laitue à Taïwan.

+ de 600
filières EQC développées dans le monde

« Avec Carrefour, j'ai l'assurance de trouver des produits frais et de saison, cultivés à quelques kilomètres de mon magasin. »

Robrecht De G.
Client Carrefour *market*
Belgique

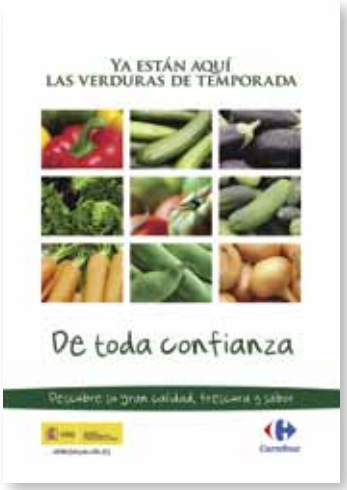
Pour renforcer son engagement sur la traçabilité – raison d'être des filières – Carrefour développe au Brésil un site dédié à la traçabilité des produits (garantiadeorigem.com.br), désormais accessible depuis un smartphone. Dans le magasin, face au rayon, il suffit de scanner le code optique figurant sur l'emballage du produit filière pour tout connaître, son origine, sa production, sa transformation, sa composition… Une transparence de l'information vis-à-vis des consommateurs pour faire gagner à Carrefour des points de confiance en plus.

Carrefour soutient la viande bovine limousine

Partenaire du monde agricole au travers de ses filières Engagement Qualité Carrefour, le Groupe l'est aussi par ses accords de contractualisation, qui l'engagent sur des volumes d'achats annuels et dans la durée auprès des producteurs et des éleveurs. En 2011, à l'occasion de sa participation au Salon International de l'Agriculture, Carrefour a signé un nouvel accord avec la filière bovine limousine, dont elle est partenaire depuis 1996. Il garantit des débouchés pérennes à 1 170 éleveurs de l'ouest et du centre de la France, et la meilleure qualité gustative aux clients de Carrefour.

L'animation commerciale prend le frais

Partout dans le monde, des opérations commerciales soutiennent le trafic dans les espaces produits frais traiteur de Carrefour. En France, l'opération «Fruits & Légumes origine France» menée pendant l'été 2011 a encouragé la consommation de fruits et légumes et ainsi soutenu les producteurs français. Au long cours, près de 90 % des fruits et légumes de saison vendus dans les magasins Carrefour et Carrefour *market* sont d'origine française.



En Espagne, une opération menée par le ministère du Développement durable rural et marin sur la consommation de légumes de saison a été soutenue par Carrefour, notamment par le biais d'une brochure pédagogique destinée aux clients. Carrefour Colombie a de son côté choisi d'afficher des prix bas toute l'année sur une sélection de produits frais traiteur.

+ de 300
produits Carrefour issus d'animaux nourris sans OGM

Le non-alimentaire Carrefour, une offre multispécialiste

Pour que l'hypermarché soit synonyme de shopping plaisir à prix malins, Carrefour a engagé une refonte de ses assortiments et de son organisation en non-alimentaire. C'est une offre multispécialiste de qualité et innovante, avec des produits exclusifs que Carrefour bâtit pour satisfaire ses clients.

L'utile et l'agréable dans les rayons non alimentaires

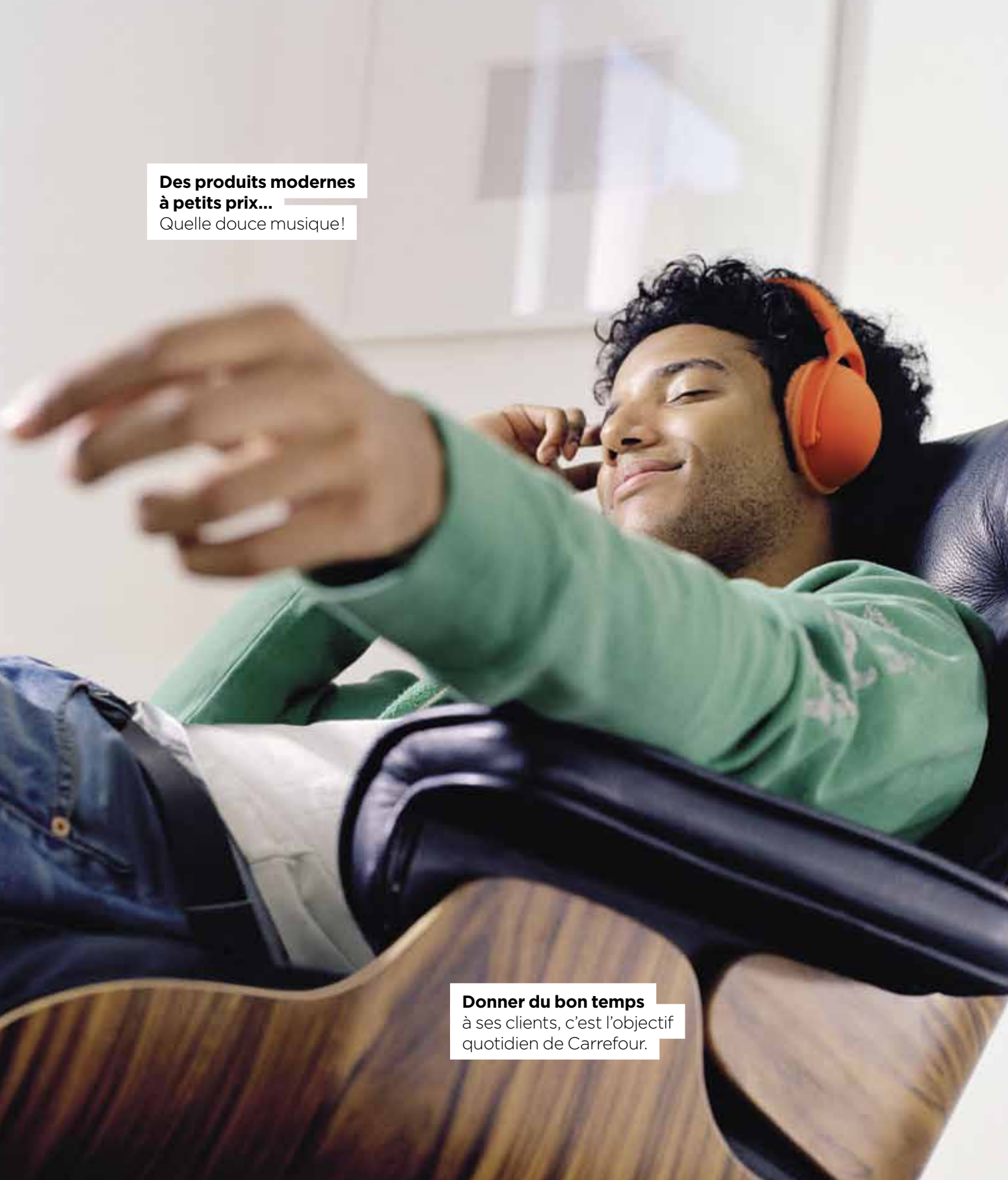
Recentré sur les rayons les plus appréciés des clients et théâtralisé pour donner envie, le non-alimentaire s'organise en priorité autour de la maison, du bazar, du multimédia, du textile et de la beauté. Les produits Carrefour et les grandes marques composent un assortiment varié et dans l'air du temps, à des prix très attractifs. Les hypermarchés sont le principal terrain de jeu du non-alimentaire et les supermarchés proposent une offre axée sur l'essentiel. Des événements saisonniers et festifs permettent de compléter l'offre non alimentaire, avec des opérations telles que le jardin et le plein air.

Le non-alimentaire Carrefour

Pour la maison, la gamme Carrefour Home offre un large choix de vaisselle, rangement, décoration intérieure et extérieure, linge de maison et accessoires. Les clients peuvent également trouver des basiques pour la maison à prix serrés dans la gamme Carrefour Discount. En 2011, l'univers de la maison s'est enrichi d'une collection d'ustensiles de cuisine exclusive, gaie, pratique et à prix très abordables comprenant 300 références designées par Carrefour.

Au rayon bazar, Carrefour signe des produits de qualité à prix compétitif dans des catégories telles que les bagages, les articles de sport, le bricolage, les accessoires automobiles, le jardin et les activités d'extérieur ou encore les décorations de Noël.

En électro-photo-ciné-son, les produits Carrefour se développent avec notamment le lancement en 2011 d'une gamme de 10 appareils électroménagers essentiels, de la cafetière à l'aspirateur dans la gamme Carrefour Discount, d'une tablette numérique pour les fêtes de Noël au prix imbattable de 199 € ou encore de casques audio siglés Carrefour.



Des produits modernes à petits prix…
Quelle douce musique !

Donner du bon temps
à ses clients, c'est l'objectif quotidien de Carrefour.

Tex, le textile par Carrefour
La marque Tex habille toute la famille, du berceau à l'âge adulte et de la tête aux pieds, en France, mais aussi à l'international. Les articles de puériculture sont proposés dans la gamme Tex Baby.

Carrefour a décidé de faire de Tex une marque de référence de la mode à petits prix. La sortie de la collection printemps/été 2011 a ainsi donné le top départ du rebond de Tex en France. En magasin, l'espace textile a été repensé à la manière d'une boutique et une vaste campagne de communication a donné le ton : *Basic is beautiful* (Simplement beau).

Intemporel et de qualité, Tex dépasse le simple effet de mode et convient à tous les looks.
Les clients adeptes du bio ne sont pas en reste, puisqu'une gamme de textile bio baptisée Tex Bio est aussi en rayon et propose un large choix de couleurs et de formes pour toute la famille.

Haro aux jeans sablés chez Carrefour

Depuis septembre 2010, Carrefour interdit le recours à la technique du sablage pour toutes les productions de textile vendues sous ses marques (dès l'été 2011 dans les magasins). Cette décision renforce l'engagement de Carrefour pour les Droits de l'Homme au travail et son action vis-à-vis de la santé et de la sécurité des travailleurs.

Tex **3 800** références développées pour les collections saisonnières et permanentes en France

Les cosmétiques se refont une beauté

Proposer le meilleur de la beauté au meilleur prix, tel est l'engagement de Carrefour avec le lancement des «Cosmétiques Design Paris». Premier acte fort de cette renaissance, l'offre beauté se clarifie. À côté des produits d'hygiène essentiels distribués siglés Carrefour Discount, la nouvelle marque signe l'intégralité de l'offre. Deuxième parti pris: toucher les différents profils de femmes, en décomposant l'offre en cinq gammes, totalisant au global 600 produits: une ligne de maquillage et quatre lignes thématiques de produits pour le corps, le visage et les soins capillaires. Rien n'a été laissé au hasard pour le lancement de la marque en mars 2012, de la théâtralisation de l'espace en magasin à la visibilité en linéaire, en passant par un site Internet dédié et une page Facebook™.

Avec cette nouvelle gamme de cosmétiques, Carrefour entend résolument séduire ses clientes et se démarquer dans l'univers de la beauté et de la distribution.

Une nouvelle offre complémentaire sur Internet

Dans ses magasins, Carrefour présente une palette de grandes marques prisées des consommateurs en traquant l'innovation au juste prix et en animant les rayons pour stimuler la demande. Pour compléter et étendre l'offre proposée à ses clients en magasin, Carrefour a engagé son offensive sur le non-alimentaire au Brésil mais aussi en France en développant une stratégie produits spécifique. C'est ainsi que le nouveau site carrefour.fr a été lancé avec plus de 15000 nouveaux produits high tech et électroménager, qui enrichissent considérablement l'offre magasin. Les dernières tablettes, les smartphones en vogue, les téléviseurs 3D, les appareils photos numériques, les GPS, le matériel informatique de dernière génération ou encore les cafetières sont proposés à des prix très attractifs, soutenus par des promotions et des ventes flash régulières qui dynamisent le trafic.

Un moteur de recherche ultraperformant, des bancs d'essai comparatifs et le top des ventes facilitent les courses en ligne. Les services à la carte, comme la garantie «Carrefour achat tranquille», rassurent et le suivi des achats de la commande à la réception depuis son espace personnel comble les e-acheteurs.

Les services Carrefour facilitent la vie des clients

Au cœur du quotidien des consommateurs, Carrefour développe de nombreux services qui répondent aux besoins de la vie courante ou facilitent les achats. Des solutions de financement aux loisirs, ces services conjuguent, comme toutes les offres de Carrefour, la qualité au meilleur prix et donnent autant de raisons supplémentaires de choisir Carrefour.

Des services financiers proches des attentes des clients

En 30 ans, les services financiers et assurances de Carrefour ont connu un développement considérable grâce à trois atouts : la complémentarité entre l'hypermarché et les services financiers, la disponibilité des équipes et l'accessibilité de l'offre. Proche des attentes et besoins des clients, Carrefour propose une large gamme de solutions de financement, d'épargne et d'assurances : la carte de paiement universelle, une gamme de crédits et de prêts personnels, des produits d'épargne et des assurances auto, habitation, complémentaire santé et prévoyance. L'enseigne cultive l'accessibilité multicanal de son offre avec, par exemple en France, des points de vente installés dans tous ses hypermarchés, un site Internet dédié et un centre d'appels intégré. Carrefour dispose ainsi de plus de 1 080 agences et stands services financiers dans le monde à l'écoute de plus de 15 millions de clients.

+ de 1080 agences et stands services financiers dans le monde

En 2011, la filiale de Carrefour prend le nom de Carrefour Banque en France et Carrefour Banca en Italie. Ailleurs dans le monde, Carrefour propose à ses clients brésiliens des cartes privatives depuis 1989 et des cartes co-brandées depuis 2008. Déjà présents dans 163 magasins du pays, Carrefour a signé un partenariat avec Itau Unibanco, la plus grande banque privée du Brésil, qui promet de renforcer les activités de services financiers et assurances dans ce pays. Carrefour développe également ses services financiers dans d'autres pays d'Europe, comme en Espagne et en Belgique, et sur d'autres marchés de croissance, principalement en Argentine, Colombie et Indonésie. En 2011, les clients indonésiens ont ainsi découvert de nouveaux services financiers : la carte de crédit Carrefour Mega Card et les assurances santé et voyage Carrefour Axa Assurance.

Avec une approche responsable des métiers de la banque, Carrefour porte une attention particulière à l'équilibre budgétaire de ses clients et à la prévention des risques de surendettement.

Les services marchands Carrefour

Carrefour Voyages, Carrefour Spectacles, Carrefour Mobile, mais aussi des stations-service, la location de véhicules utilitaires et l'assistance après-vente sont autant de services qui enrichissent l'offre de Carrefour dans la vie quotidienne des clients et leur attachement à l'enseigne. 2011 est l'année des 20 ans de Carrefour Voyages en France, qui propose depuis 1991 des séjours au meilleur rapport qualité/prix pour ses clients. Pour fêter cet anniversaire, du 28 mars au 9 avril 2011, les clients pouvaient bénéficier d'offres exceptionnelles et participer à un grand jeu pour gagner l'un des 20 voyages mis en jeu. En Espagne, Carrefour Viajes est l'un des leaders sur le marché des agences de voyage et poursuit son développement. Carrefour Argentine a pour sa part inauguré un florilège de nouveaux services en magasin : des cartes de téléphone à la pharmacie et à l'optique sous la marque Carrefour.

102 agences Carrefour Voyages en France

Au cœur de Carrefour, le service consommateurs

En France, comme dans d'autres pays où le Groupe est implanté, le service consommateurs de Carrefour développe la relation et l'écoute client à distance pour l'ensemble des magasins du territoire. Plus de 300 collaborateurs répondent ainsi, par téléphone, courriel ou courrier, aux demandes des clients. En 2011, le service consommateurs français a ainsi traité plus de 5,3 millions de sollicitations : accueil et écoute des clients, gestion des réclamations ou encore assistance technique informatique et télécoms.

Des économies en magasin
et des services financiers au quotidien,
c'est bien de pouvoir compter sur Carrefour.

Des voyages Carrefour à petits prix
pour partir en toute confiance.

Nos engagements

Commerçant responsable,
Carrefour l'est assurément et y travaille chaque jour.
Être un employeur de référence et une entreprise citoyenne est un engagement pris depuis les origines. Pour le faire vivre, Carrefour met en œuvre quotidiennement des actions à destination de ses collaborateurs, de ses clients et de tous les acteurs au contact de ses enseignes.

Cultiver la confiance chez Carrefour p.46 / **Consommer en toute confiance** p.50
Contribuer à préserver l'environnement p.54 / **S'engager auprès de nos partenaires** p.58

Cultiver la confiance chez Carrefour

Les collaborateurs de Carrefour font battre le cœur de l'entreprise au quotidien et sont le socle de la confiance nouée avec les clients. Agir en employeur responsable, développer les compétences des collaborateurs et favoriser le bien-être par une meilleure organisation au travail sont les priorités de la politique de Ressources Humaines de Carrefour pour cultiver chaque jour la confiance dans l'entreprise.

Un recrutement diversifié
Diversité des métiers, diversité des profils recrutés, Carrefour est une entreprise qui ouvre ses portes à tous les talents et donne sa chance à chacun. Jeunes ou seniors, avec ou sans diplôme, expérimentés ou débutants… Les collaborateurs de Carrefour sont comme leurs clients : tous différents ! Cette diversité est la richesse du Groupe.

+ de 412 000
collaborateurs Carrefour dans le monde

Pour la cultiver, Carrefour s'engage pour un recrutement ouvert à tous les profils, pensé au plus près des candidats. *Tchats*, entretiens vidéos par webcam, journées métiers en magasin permettent d'entrer en contact facilement avec les équipes de Carrefour et de recruter dans la zone d'implantation des magasins. En France, l'ouverture de l'hypermarché d'Aubervilliers en avril 2011 a, par exemple, permis la création de 150 emplois en contrat à durée indéterminée, tous recrutés localement.

En Inde, 98 % des effectifs magasins sont recrutés sur place, dont 15 % de jeunes sans expérience et formés par Carrefour. Le processus de sélection donne aussi la primauté à la relation. Carrefour utilise ainsi la méthode de recrutement par simulation, en partenariat avec Pôle emploi, qui permet de s'intéresser en priorité aux capacités et à la personnalité des candidats français, mis en situation sur la base d'exercices pratiques. Enfin, Carrefour est un acteur engagé dans l'intégration professionnelle. Carrefour a ainsi signé 4 000 nouvelles embauches en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage en France en 2011 et réalisé 95 sessions de recrutement sur les campus et les universités chinoises. En Argentine, Carrefour entame en 2011 la 4e édition de « Sumando Voluntades por los jóvenes con futuro », un programme qui vise à l'intégration de jeunes éloignés de l'emploi. Qui dit intégration dit aussi soutien à l'emploi des travailleurs handicapés. Ce sont ainsi, par exemple, 9 719 collaborateurs en situation de handicap qui travaillent au sein des différentes entités du Groupe à fin 2011.

+ de 120
métiers différents proposés dans le monde

Engagés, Attentionnés, Positifs

Ces valeurs animent chacune des actions menées par les collaborateurs de Carrefour. Elles s'expriment naturellement dans la politique de Ressources Humaines du Groupe axée sur l'égalité des chances, la progression et le dialogue.

Plus de mixité avec le programme « Women Leaders »

La diversité est un moteur de performance. C'est l'idée forte du programme « Women Leaders » lancé en 2011 afin de favoriser les parcours de carrière féminins et de proposer plus de mixité dans les équipes dirigeantes.

Faire preuve d'attentions envers ses clients et ses collaborateurs, c'est l'esprit Carrefour.

Au cœur des différents métiers de Carrefour, il y a une même passion : le commerce.

Le développement des talents
Être à l'écoute des clients, comprendre l'évolution de leur mode de vie et répondre avec le plus d'acuité à leurs besoins sont essentiels pour un commerçant comme Carrefour. Voilà pourquoi la formation des collaborateurs, tout au long de leur carrière, est si importante. Elle a pour objectif d'approfondir les compétences et de développer les savoir-faire, mais aussi d'accompagner un changement de métier ou une évolution hiérarchique. La base commune de ce processus repose sur « Le Modèle des Femmes et des Hommes de Carrefour », définissant les principes de leadership et les compétences clés de l'entreprise au regard des valeurs du Groupe, et sur les « Fondamentaux RH », un référentiel des meilleures pratiques Ressources Humaines du Groupe partagées par tous les magasins.

15,7 heures
de formation en moyenne par collaborateur en 2011(1)

Grâce à des dispositifs qui repèrent le potentiel de chacun et facilitent la mobilité, Carrefour propose des parcours qui allient les envies des collaborateurs et les besoins de l'entreprise. Les possibilités sont nombreuses:

Des diplômes pour les collaborateurs
Les collaborateurs sans diplôme peuvent bénéficier, notamment en France, de certifications reconnues dans le secteur de la distribution, valorisant ainsi leurs savoir-faire du métier. Ainsi, 2094 personnes en contrat d'alternance ont suivi en 2011 un parcours de formation dans les hypermarchés français en vue de l'obtention du certificat de qualification professionnelle «Employé de commerce».

changement de responsabilité, de métier, de région, de pays ou d'entité. Formation et évolution de carrière sont intimement liées. En 2011, ce sont ainsi près de 50% des cadres du Groupe qui sont issus de la promotion interne.
En Chine, une formation «École Boucher» dispensée dans 15 villes a permis de délivrer 274 diplômes en six mois. En France, la formation «EvoluPro» permet aux salariés volontaires de bénéficier d'une formation linguistique pour mieux maîtriser la langue française. En Belgique, à l'instar d'autres pays du Groupe, la «Carrefour Academy» permet aux assistants et managers de rayon de décrocher un diplôme de manager opérationnel.

Des conditions de travail respectueuses de tous
Se sentir bien dans son métier et dans son environnement de travail est l'aspiration de tout collaborateur à travers le monde. Dans chaque pays du Groupe, les Ressources Humaines de Carrefour mettent en œuvre des actions pour garantir une ambiance et des conditions de travail conviviales et respectueuses de chacun, cultivant l'état d'esprit commerçant. Au plus près des attentes de ses collaborateurs, Carrefour

(1) Soit près de 5,7 millions d'heures de formation dispensées à travers le Groupe.

favorise ainsi l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.
Le système des horaires en îlot, qui permet aux assistants de caisse d'organiser leur temps de travail en conciliant leurs souhaits et la fréquentation clients, est mis en place dans plus de 200 magasins en France et testé en Belgique. Un accord signé pour les supermarchés en France prévoit également le test de crèches interentreprises dans des villes regroupant plusieurs magasins Carrefour *market*. En Espagne, le programme Carrefour Life qui propose des activités aux collaborateurs et à leurs familles compte 19000 membres, dont 6 000 nouveaux adhérents en 2011. Les collaborateurs bénéficient par ailleurs de formations et d'informations en matière de sécurité, de nutrition et de lutte contre les risques psychosociaux avec des modules « Gestion des conflits » en France ou « Bien-être des salariés » à Taïwan. Autant d'actions en faveur du bien-être de tous les collaborateurs chez Carrefour.

Un dialogue ouvert avec les collaborateurs
L'échange et le dialogue sont pour Carrefour des vecteurs clés de la confiance entretenue avec ses clients et ses collaborateurs. Les Ressources Humaines mettent ainsi en place des moyens diversifiés pour mieux connaître les collaborateurs et leur permettre d'exprimer leurs besoins. Partout dans le Groupe, les collaborateurs sont invités à un entretien annuel avec leur manager pour dresser le bilan de l'année écoulée, fixer de nouveaux objectifs et aborder leurs souhaits d'évolution. Collectivement, des sessions de consultation anonymes sont menées chaque année auprès d'un échantillon représentatif. Elles aboutissent à l'identification d'axes d'amélioration et à la mise en place de plans d'action. En 2011, en plus des « Écoutes du Personnel » menées depuis plus de 20 ans auprès des équipes, Carrefour a effectué une « Enquête globale d'opinion » pour mesurer la motivation et l'engagement des collaborateurs et l'attractivité de l'entreprise. Carrefour place également le dialogue avec les représentants du personnel au cœur de ses priorités. En 2011, le dialogue social est resté très actif, se matérialisant par la signature d'accords collectifs et par de nombreuses avancées pour l'épanouissement des collaborateurs. En Pologne, 141 « portes ouvertes » ont permis aux représentants syndicaux de rencontrer les employés de Carrefour. Les différentes réunions du Comité d'Information et de Concertation Européen (CICE), créé en 1990, réunissant les partenaires sociaux européens de Carrefour ont permis d'entretenir un dialogue social riche et constructif au bénéfice de l'entreprise et de ses collaborateurs. La concertation a également été active en 2011 sur les marchés de croissance du Groupe. Carrefour est ainsi le premier Groupe à avoir ouvert un espace de dialogue syndical en Colombie aboutissant en 2011 à la création du premier syndicat Carrefour. En Chine, Carrefour a signé 80 accords syndicaux en 2011, portant sur le salaire minimum et l'assurance sociale, le temps de travail, les formations, la santé et la sécurité au travail.

Des élections professionnelles en Colombie
Pour la première fois dans ce pays, la coopération entre UNI America et Carrefour a permis d'instaurer une représentation syndicale à part entière. Des milliers de travailleurs ont adhéré en vue d'élire leurs représentants syndicaux dans 50 magasins de 20 villes de Colombie.

Consommer en toute confiance

Du champ à l'assiette, Carrefour s'engage sur la qualité, la traçabilité et la sécurité de ses produits. L'objectif de Carrefour : permettre à ses clients de consommer en toute confiance des produits goûteux et qualificatifs, mais aussi respectueux de l'environnement.

Qualité et sécurité, l'ADN des produits Carrefour
Toutes les gammes développées sous la marque Carrefour obéissent à des prérequis exigeants en termes de qualité et de sécurité. La démarche qualité Carrefour couvre toutes les étapes de la vie du produit, de sa conception par les équipes qualité du Groupe, accompagnées dans certains cas par des experts reconnus (nutritionnistes, scientifiques…), à sa production encadrée par un cahier des charges strict que le fournisseur s'engage à respecter, en passant par l'audit du fournisseur lors de son référencement et jusqu'au plan de surveillance annuel du produit.

40 689
inspections qualité sur les produits d'import non alimentaires

Clients testeurs
Panel Test Carrefour®

La sécurité est garantie par plusieurs procédures visant à détecter toute non-conformité potentielle : analyses périodiques par des laboratoires indépendants, réseau de veille, échanges avec les consommateurs, l'administration, les magasins et les fournisseurs. En cas de non-conformité nécessitant le retrait d'un produit, un système d'alerte entièrement numérique permet d'informer en temps réel les magasins français. La dynamique d'amélioration continue des produits s'appuie sur l'écoute des clients *via* le service consommateurs et, depuis 2011, sur un panel de clients testeurs qui évaluent les produits Carrefour cœur de gamme sous tous les angles : qualité et praticité de l'emballage, clarté des étiquettes, utilisation du produit, goût, efficacité. Il s'agit du « Panel Test Carrefour® » qui apporte la caution précieuse des clients sur les produits Carrefour.

L'équilibre nutritionnel dans tous les rayons
Avec 100 millions de ménages clients dans le monde, la responsabilité de Carrefour en matière de nutrition est engagée et le Groupe s'attache à promouvoir l'équilibre alimentaire pour tous. Carrefour agit notamment à travers son offre étendue de produits de qualité accessibles au meilleur prix, comme les produits Carrefour Discount, qui permettent au plus grand nombre d'avoir une alimentation équilibrée. Le Groupe mène par ailleurs des campagnes de sensibilisation auprès de ses clients et s'attache à améliorer les recettes des produits Carrefour, reformulées pour réduire les quantités de sel, de sucre et de lipides. Ces produits affichent une information nutritionnelle claire et des pictogrammes permettent au consommateur de faire le choix du produit bon pour lui.

Préparer de bons petits plats avec des produits de qualité, pour le plus grand plaisir des petits et des grands.

Se régaler en consommant des produits responsables et respectueux de la planète.

Des gammes responsables

Carrefour met à la portée de ses clients des produits de qualité et respectueux de l'environnement. Avec près de 2 300 produits alimentaires dans le monde, la marque Carrefour Bio lancée en 1997 répond aux attentes de consommateurs de plus en plus soucieux d'acheter des produits naturels, cultivés selon des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement. À partir de 2005, des références bio non alimentaires sont également proposées aux clients, telles que du textile ou du linge de maison. Lancée en 2006, la gamme Carrefour ECOplanet, conçue pour participer à la préservation de l'environnement, compte aujourd'hui 124 références. Ainsi, les couches pour bébés Carrefour ECOplanet se composent de matières renouvelables et sont les premières couches vendues en grande distribution en France labellisées NordicSwan, écolabel officiel des pays nordiques et reconnu par l'ADEME. En non-alimentaire, cette gamme s'est enrichie en 2011 de jouets fabriqués à partir de matériaux naturels et renouvelables provenant de forêts gérées durablement, décorés avec des peintures à l'eau et emballés avec des matériaux recyclés. Un nombre croissant de produits Carrefour ECOplanet sont fabriqués à partir de matériaux recyclés et certains sont issus des biotechnologies les plus innovantes, comme les produits nettoyants pour la voiture et les meubles conçus à partir d'un tensioactif naturel sécrété par des bactéries, mis au point avec le CNRS, offrant un très haut niveau de biodégradabilité. En alimentaire, Carrefour ECOplanet compte essentiellement des produits de la mer certifiés MSC (*Marine Stewardship Council*) qui garantissent une pêche responsable et des produits labellisés FSC (*Forest Stewardship Council*) qui préservent les forêts.

Au-delà de l'offre de produits labellisés MSC, qui compte 39 références en France, Carrefour est engagé dans la pêche responsable pour préserver les ressources halieutiques. Sa démarche est particulièrement avancée en France, où Carrefour affine depuis 10 ans ses sources d'approvisionnement en partenariat avec le WWF. C'est ainsi que Carrefour a suspendu la vente de thon rouge de Méditerranée, cessé la commercialisation de poissons de grands fonds, l'empereur et la lingue bleue, et réduit les ventes de grenadiers et de sabres.

Sans OGM par précaution

À l'écoute des débats que suscite l'impact des OGM sur la biodiversité, Carrefour a été le premier distributeur à appliquer le principe de précaution dès 1996.
En Europe, depuis plus de 10 ans, aucun produit alimentaire de marques Carrefour ne contient d'OGM. Au Brésil, avec de nombreux partenaires locaux, le Groupe a créé des filières de tourteaux de soja tracées et sans OGM. Chaque année, 200 000 tonnes de soja non OGM sont produites au Brésil pour nourrir les animaux des filières Engagement Qualité Carrefour ou des produits Carrefour, soit plus de 300 produits qui portent l'étiquette «Nourri sans OGM». En France, Carrefour est l'unique distributeur à avoir pris cette initiative, accueillie favorablement par des associations de consommateurs et des ONG, dont le WWF. Elle fait aujourd'hui école : l'étiquetage des denrées alimentaires issues de filières sans OGM entrera en vigueur le 1er juillet 2012 en France.

Des produits issus de filières qualité
Proposer des produits de qualité au meilleur prix, faire appel à des producteurs locaux et leur garantir des débouchés pérennes : c'est l'enjeu des filières « Engagement Qualité Carrefour ». Emblématiques de la démarche de développement durable de Carrefour, les filières de produits frais (viandes, poissons, fruits, légumes, fromages…) conjuguent bénéfices économique, sociétal et environnemental.

En 2012, Carrefour fête les 20 ans de ses filières « Engagement Qualité Carrefour », partenariat avec les producteurs fort de 602 filières dans le monde. En 2011, de nouvelles filières ont été signées : nectarines et pêches en Grèce, raisins et pommes en Turquie, « Bee Tomato » à Taïwan, truite d'Ardennes en Belgique, pomme de terre en Roumanie….

Carrefour va plus loin dans sa démarche en proposant aux consommateurs brésiliens d´accéder à des informations sur la traçabilité des produits issus des filières « Garantia de Origem ». À partir du code imprimé sur l´emballage, le consommateur a accès à des informations détaillées sur le nom de la ferme et du producteur, la localisation de la ferme, le jour du semis, la cueillette et l´emballage. À fin 2011, 150 produits de 360 fournisseurs étaient intégrés à la technologie de traçabilité en ligne.

5 000
consultations par mois sur le site www.garantiadeorigem.com.br

Clients et collaborateurs à la rencontre des producteurs EQC

De manière à mieux connaître les spécificités des différentes filières « Engagement Qualité Carrefour », des collaborateurs des magasins brésiliens ont effectué en 2011 des visites chez les fournisseurs de produits « Garantia de Origem ». La production de poires, d'oranges ou l'élevage de truites n'ont ainsi plus de secrets pour les collaborateurs qui peuvent ainsi mieux renseigner les clients dans leurs achats au quotidien. Dans certaines régions, des clients ont également pu rencontrer des producteurs de produits « Garantia de Origem ». Le magasin de Don Pedro à Campinas a ainsi invité ses clients à découvrir un producteur de tomates de vigne dans la région de Mogi Guaçu et certains clients du magasin Champagnat à Curitiba ont visité un producteur de légumes.

Contribuer à préserver l'environnement

En commerçant responsable, Carrefour se mobilise pour réduire l'empreinte environnementale de son activité. Sur toute la chaîne de valeur, de l'approvisionnement à la vie du magasin, le Groupe multiplie les actions permettant de préserver la biodiversité et les ressources naturelles, de lutter contre le changement climatique et de développer ses magasins dans le respect de l'environnement.

Carrefour engagé contre la déforestation

Fort de 15 ans d'engagement contre la déforestation et de résultats reconnus, Carrefour a décidé de donner, en 2010, une nouvelle dimension à sa politique d'approvisionnement responsable pour servir un objectif ambitieux : aller vers zéro déforestation à l'horizon 2020.

La politique d'approvisionnement responsable s'applique désormais à tout le Groupe, y compris aux pays directement concernés par la déforestation, et s'étend à tous les produits et supports présentant des enjeux de gestion durable des forêts : du mobilier au papier des catalogues commerciaux, aux emballages et aux tickets de caisse, en passant par les produits contenant des matières agricoles dont l'exploitation peut avoir un impact sur la forêt. Ainsi, Carrefour privilégie les espèces certifiées FSC (*Forest Stewardship Council*), produites dans le respect de l'environnement et des populations locales. En 2011, le Groupe a renforcé ses exigences en appelant les fournisseurs de sa centrale d'achat européenne à signer sa *Charte Bois*. Ils s'engagent notamment à s'assurer de la légalité de leurs approvisonnements et du respect des droits de l'homme. Cette politique proactive est reconnue, Carrefour étant classé en tête des distributeurs responsables dans le Baromètre Bois 2012 du WWF France. Autre exemple : les catalogues et magazines diffusés par Carrefour en Europe ont vu leurs grammages significativement réduits. Ils sont désormais issus à près de 95 % de fibres de bois recyclées ou de forêts certifiées et le Groupe vise un objectif de 100 % à fin 2012. Les emballages des produits Carrefour font par ailleurs l'objet d'une politique d'écoconception volontaire. La démarche consiste à définir pour chaque produit un emballage qui soit pratique pour le client et respectueux de l'environnement.

1er distributeur français au Baromètre Bois 2012 du WWF

L'engagement du Groupe pour la gestion responsable des forêts passe également par la maîtrise de son approvisionnement en huile de palme, dont la culture intensive peut notamment entraîner la déforestation. Face à ces enjeux, Carrefour s'est fixé un objectif ambitieux : s'approvisionner en huile de palme durable pour 100 % de ses produits à marques propres d'ici 2015. Dès 2010, Carrefour a compensé ses achats d'huile de palme contenue dans ses produits par l'achat de certificats GreenPalm. Ces certificats participent au financement du développement de filières dans les pays de production. Plus de 400 références de produits alimentaires et cosmétiques sont aujourd'hui couverts par ces certificats. Par ailleurs, les premiers produits Carrefour contenant de l'huile de palme certifiée sont en magasin. Au second semestre 2012, Carrefour ira plus loin et proposera les premiers produits Carrefour contenant de l'huile de palme certifiée durable selon le référentiel de la *Roundtable on Sustainable Palm Oil* (RSPO).

100 % d'huile de palme durable d'ici 2015 pour les produits Carrefour

Huile de palme : une action reconnue par le WWF

En novembre 2011, le WWF France publie le rapport d'une mission réalisée sur le terrain en Indonésie sur les avancées et les défis de la filière « Huile de palme, de la déforestation à la nécessaire durabilité ». Ce rapport valorise l'action de Carrefour pour le développement de sa politique internationale sur l'huile de palme durable. La démarche auprès des petits producteurs indonésiens respectant des normes de durabilité est tout particulièrement citée.

Des meubles froids fermés, une belle initiative pour préserver l'environnement.

Faire ses courses en respectant la planète, c'est aussi ça la confiance en plus dans Carrefour.

La mobilisation du Groupe pour réduire l'impact de ses activités commerciales

Conformément à son objectif d'améliorer de 30 % par m² de surface de vente l'efficacité énergétique du Groupe d'ici 2020, par rapport à 2004, Carrefour déploie de nombreuses initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et lutter plus efficacement contre le changement climatique.

– 22 %
de consommation d'énergie (gaz, fuel, électricité) dans les magasins (2011 *vs* 2004)

Les bonnes pratiques du programme d'efficacité énergétique des magasins se déploient à travers le Groupe. La gestion technique centralisée (GTC) est notamment développée en France, en Italie et en Inde. Carrefour France teste, par ailleurs, des meubles réfrigérés fermés, qui génèrent 17 % d'économie d'énergie tout en améliorant le confort du client – une initiative saluée par les Trophées LSA de l'Innovation 2011. L'Argentine et l'Inde adoptent l'éclairage LED et Carrefour Indonésie inaugure le premier magasin du pays équipé à 100 % de LED en partenariat avec Philips. Deuxième poste d'émissions de CO_2 après l'électricité, les fluides réfrigérants à hydrocarbures (HFC) font l'objet d'un plan d'actions visant à atteindre les objectifs que s'est fixé le Groupe : ne plus utiliser de fluides HFC dans ses nouvelles installations frigorifiques à partir de 2015 et réduire de 40 % les émissions des magasins de quatre pays d'Europe (France, Espagne, Italie et Belgique) d'ici 2020 par rapport à 2009.

L'optimisation de la logistique est l'autre enjeu phare de la lutte contre le changement climatique compte tenu des flux de marchandises générés. Carrefour privilégie pour cela les modes de transports alternatifs (fluvial, rail et multimodal). Ainsi, en Italie par exemple, le ferroviaire utilisé quotidiennement pour acheminer les marchandises du Nord au Sud du pays a permis de réaliser une économie de CO_2 de 26 % en 2011. Carrefour France inaugure de son côté le 1er camion 100 % électrique, teste l'utilisation de véhicules hybrides, déploie une flotte de plus de 130 camions silencieux, investit dans des camions aux normes Euro IV et V et des camions à poutres pour optimiser le remplissage. Mais c'est surtout le développement du *backhauling* (retour de tournée) qui réduit le nombre de kilomètres parcourus à vide en France, en Italie et en Argentine.

Les premiers camions hybrides en France

Combiner un moteur diesel et un moteur électrique, tel est l'avantage du camion hybride. En France, Carrefour met en service en 2011 les premiers camions de ce type pour livrer ses magasins en centre-ville. Ces véhicules « nouvelle génération » permettent de réduire de 20 % les émissions de CO_2 et les nuisances sonores liées aux livraisons de marchandises.

La réduction et la valorisation des déchets
La réduction des déchets et l'optimisation de leur recyclage constituent un engagement majeur pour Carrefour. Le Groupe s'est engagé à arrêter la distribution des sacs de caisse plastiques jetables gratuits à fin 2012 dans ses hypermarchés et supermarchés. C'est chose faite en Europe dès 2011, et en bonne voie au Brésil et en Argentine, qui a distribué plus d'un million de sacs réutilisables pour amorcer le mouvement. Partout dans le monde, Carrefour sensibilise ses clients au tri et au recyclage en créant des espaces de collecte en magasin, en affichant des pictogrammes et des conseils de tri sur les emballages des produits Carrefour. La diffusion des écogestes auprès des collaborateurs et l'instauration du tri sélectif en magasin font progresser le recyclage.

Les sacs plastiques à l'index en Italie

Depuis le 1er janvier 2011, la commercialisation de sacs plastiques jetables a été stoppée dans les magasins Carrefour en Italie et une grande opération de sensibilisation pour promouvoir l'utilisation de sacs réutilisables a été mise en place pour les clients : *Carrefour, per un mondo più verde* (Carrefour, pour un monde plus vert).

L'intégration des magasins dans leur environnement
Partout dans le monde, Carrefour s'attache à réduire l'impact environnemental de ses activités et agit pour améliorer la conception et l'exploitation de ses magasins. Carrefour Property, qui gère une partie du parc immobilier européen, s'applique ainsi à concevoir, en France, des chantiers en conformité avec la charte *Chantier vert*, qui engage maîtres d'œuvre, fournisseurs et prestataires à limiter les nuisances de construction et à respecter l'environnement de la conception à la livraison du site. D'autre part, les projets sont conçus dans une démarche de construction durable, comme le centre commercial Carrefour de Chambourcy, le Carrefour *market* d'Auterive et le nouveau pôle commercial de La Chapelle Saint-Luc, qui vise la double certification HQE (Haute Qualité Environnementale) et BREEAM niveau *good* (Référentiel international de qualité environnementale des bâtiments). Le Carrefour *market* de Mondonville, premier supermarché certifié HQE en France, affiche des économies d'énergie sensibles pour sa première année de fonctionnement : – 57 % pour l'éclairage et – 62 % pour le chauffage. En Argentine, les magasins « EcoAmiga » répondent à ce même objectif : développer un commerce responsable à tous les niveaux du magasin.

S'engager auprès de nos partenaires

Partout où il est implanté, Carrefour noue des relations de confiance avec ses fournisseurs, contribue au développement local et se montre solidaire des communautés qui l'entourent.

Partenaire des PME et des producteurs locaux

Carrefour favorise l'approvisionnement local en créant de véritables partenariats avec ses fournisseurs de produits frais et de produits commercialisés sous sa marque, comme ses gammes terroirs Reflets de France et Terre d'Italia. Pour proposer à ses clients des produits « Engagement Qualité Carrefour », le Groupe collabore avec des producteurs en prenant des engagements contractuels sur la durée et les volumes d'achat en amont de la production. Une démarche qui permet de régaler les consommateurs tout en assurant le développement économique d'un territoire et de filières de production. Pour nouer des relations pérennes et réussies, Carrefour propose de nombreuses formations à ses fournisseurs, comme en Colombie ou en Inde, et continue de déployer son outil d'autodiagnostic développement durable. Cet outil permet aux fournisseurs de produits Carrefour d'autoévaluer leurs pratiques développement durable, de se comparer à la moyenne du secteur et de mettre en place des actions concrètes pour un commerce plus responsable. À fin 2011, l'outil a été déployé dans tous les pays intégrés du Groupe. Des visites régulières chez les fournisseurs permettent de mesurer les avancées et les « Trophées du développement durable Carrefour » récompensent les actions les plus remarquables en France. Au palmarès 2011 figurent notamment la farine biologique de la « Boule Bio » et l'écoconception de couettes et oreillers Carrefour.

20000
producteurs partenaires de la filière EQC en France

6300
sites fournisseurs de produits Carrefour utilisateurs de l'outil d'autodiagnostic dans le monde

« Les exigences qualité de Carrefour sont très élevées. Grâce à ce partenariat, j'ai pu agrandir mon exploitation. Le volume que me garantit Carrefour me permet d'être serein dans mon métier et de me projeter dans l'avenir. »

Franck D.
Filière EQC Veau, Isère, France

Le Groupe accompagne par ailleurs ses fournisseurs dans la compréhension et l'application des réglementations et met en préalable à toute relation le respect de la *Charte sociale et éthique Carrefour*, fondée sur les principes de la Déclaration des droits de l'Homme, de l'Organisation internationale du Travail (OIT), du Pacte Mondial et du code de référence du *Global Social Compliance Programme* (GSCP). Des audits sociaux permettent de vérifier son respect et de mettre en place les actions correctives éventuelles. En 2011, 1205 audits sociaux ont été menés.

Des achats directs auprès des petits producteurs de fruits et légumes

Dès qu'il le peut, Carrefour en Chine développe des achats directs auprès des agriculteurs locaux sans recourir aux intermédiaires habituels. Cette démarche permet une juste rémunération de leur production et leur offre de nouveaux débouchés, tout en répondant à la demande croissante des clients à la recherche de produits frais proposés au meilleur prix. Depuis 2008, ce programme a bénéficié à plus de 950 000 agriculteurs, qui ont vendu plus de 220 000 tonnes de produits à Carrefour.

Moteur de la vie locale

La stratégie d'approvisionnement local de Carrefour contribue à la dynamique économique et sociale des territoires où le Groupe est implanté. Le recrutement de proximité fait des magasins Carrefour des pôles d'emplois importants, un hypermarché employant en moyenne 400 collaborateurs. Lieux de vie, les 5100 magasins de proximité Carrefour entretiennent le lien social au cœur des quartiers et des villages. Par ailleurs, l'engagement de Carrefour dans l'éducation, avec par exemple le programme de parrainage *One store, one school* (un magasin, une école), en Inde donne confiance dans l'avenir à de nombreuses familles et renforce les liens entre l'enseigne et les communautés qui l'entourent.

Solidaire des plus démunis

Carrefour met son métier de commerçant au service de la solidarité dans tous les pays où il est implanté, à travers sa Fondation d'entreprise au niveau international et *via* les actions menées dans les pays par ses collaborateurs.

La Fondation Carrefour soutient l'action des associations locales dans des domaines liés aux savoir-faire du Groupe : l'alimentation par le don de produits, la collecte en magasin, le développement d'épiceries solidaires et le déploiement de programmes nutritionnels au profit de personnes en situation de précarité ; l'insertion professionnelle par la formation, l'accompagnement au microcrédit, l'accompagnement vers l'emploi et la création de filières agricoles ; l'aide d'urgence en mobilisant les équipes et la logistique du Groupe lors de catastrophes touchant les populations civiles. En 2011, la Fondation Carrefour a soutenu 38 projets dans 13 pays.

Pour en savoir plus, consultez le Rapport d'activité 2011 de la Fondation Carrefour sur www.fondation-carrefour.org.

Gouvernance

Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et qui agit en toutes circonstances dans l'intérêt social de l'entreprise. Il veille à l'équilibre de sa composition et à la pertinence de son fonctionnement pour agir au mieux de cet intérêt et exercer ses missions. Le Conseil d'Administration détermine la stratégie et les orientations de l'activité de Carrefour et veille à leur mise en œuvre, se saisit de toute question intéressant la bonne marche de l'entreprise et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il procède, notamment, aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns, au contrôle de la gestion de l'entreprise et de la sincérité de ses comptes, à l'examen et l'arrêté des comptes, ainsi qu'à la communication aux actionnaires et aux marchés d'une information financière de qualité.

Composition du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est présidé par Georges Plassat.

Robert Halley
Président d'honneur

Georges Plassat
Président-Directeur Général
Né le 25 mars 1949. Français.
Date de nomination: 23 mai 2012
(proposée à la ratification le 18 juin 2012).
Mandat proposé au renouvellement le 18 juin 2012.

Georges Plassat est diplômé de l'École hôtelière de Lausanne et de l'université Cornell (États-Unis). Il travaille au sein du groupe Casino (1983-1997) en tant que Directeur Marketing puis Directeur Général de la division restauration du groupe (1988-1990), Directeur Général de Casino France (1990-1992), Gérant (1992-1994), Vice-Président du Directoire (1994-1996) puis Président du Directoire (1996-1997) du groupe Casino. Il intègre ensuite le groupe Carrefour en tant que Directeur Exécutif pour l'Espagne et Administrateur délégué de Pryca (1997-1999). En 2000, il prend la présidence du Directoire du groupe Vivarte (ex groupe André) et en devient Président-Directeur Général en 2004. Le 2 avril 2012, Georges Plassat rejoint Carrefour en tant que Directeur Général délégué. Il est nommé Président-Directeur Général de Carrefour le 23 mai 2012.

Sébastien Bazin
Vice-Président
Né le 9 novembre 1961. Français.
Nombre d'actions détenues dans la Société: 1 000.
Date de nomination: 28 juillet 2008.
Mandat renouvelé le 4 mai 2010.

De 1985 à 1990, Sébastien Bazin exerce ses fonctions au sein des groupes Clore puis Painewebber, à New York, San Francisco et Londres. Entre 1990 et 1992, il a occupé les fonctions de Directeur adjoint de Hottinguer Rivaud Finances (Paris). Entre 1992 et 1997, il est Directeur Général de l'Immobilière Hôtelière SA. Entre 1997 et 1999, il est Président-Directeur Général de Colony Capital SAS. Depuis 1999, il est Directeur Général Exécutif de Colony Europe.

Autres mandats:

Directeur Général Exécutif de Colony Europe, Président-Directeur Général des sociétés SESE (Société d'Exploitation Sports et Événements) et HSE (Holding Sports et Événements), Administrateur des sociétés Accor, Edenred, Moonscoop IP, La Tour Réseau de Soins (Suisse) et Permanence de la Clinique de Carouge (Suisse), Administrateur Délégué de Sisters Soparfi SA (Luxembourg), membre du Conseil de Surveillance de ANF (Les Ateliers du Nord de la France), Président (SAS) de Colillkirch France SAS, Colfilm, Bazeo Europe SAS et Colony Capital SAS, Directeur Général (SAS) de Toulouse Cancéropole et COLSPA SAS, Gérant (SARL) de CC Europe Invest et Gérant de Nina (SCI) et de La Tour SARL (Suisse), membre du Conseil de Surveillance de la Fondation Gustave Roussy.

René Abate*
Né le 27 août 1948. Français.
Nombre d'actions détenues dans la Société: 10 000.
Date de nomination: 28 juillet 2008.
Mandat renouvelé le 28 avril 2009.

René Abate est diplômé de l'École Nationale des Ponts et Chaussées et de la Harvard Business School. Il commence sa carrière comme ingénieur au Port of New York Authority en 1970, puis intègre le BCG en 1974 où il conseille, dans les domaines de la stratégie et de l'organisation, des grandes entreprises de secteurs variés notamment dans les biens de grande consommation et dans la distribution alimentaire et spécialisée. Il a été successivement Senior Vice-President, responsable de l'activité du cabinet en France, Chairman du Groupe pour l'Europe et membre du Comité Exécutif Monde, fonctions auxquelles il a renoncé en 2006. Il en est aujourd'hui Senior Advisor.

Le mandat d'Administrateur de Carrefour de M. Abate ne sera pas proposé au renouvellement le 18 juin 2012.

Autres mandats:

Associé Gérant de Delphen SARL, Administrateur de Atos Origin et du Laboratoire Français du Fractionnement et des Biotechnologies.

Bernard Arnault
Né le 5 mars 1949. Français.
Nombre d'actions détenues dans la Société: 1 000.
Date de nomination: 28 juillet 2008.
Mandat renouvelé le 21 juin 2011.

Bernard Arnault choisit la carrière d'ingénieur qu'il exerce au sein de l'entreprise Ferret-Savinel. En 1974, il en devient Directeur de la Construction, puis Directeur Général en 1977 et enfin Président-Directeur Général en 1978. Il le restera jusqu'en 1984, date à laquelle il devient Président-Directeur Général de Financière Agache SA et de Christian Dior SA. Il entreprend alors de réorganiser le groupe Financière Agache dans le cadre d'une stratégie de développement fondée sur les marques de prestige. Il fait de Christian Dior la pierre angulaire de cette structure. En 1989, il devient le principal actionnaire de LVMH Moët Hennessy-Louis

**Personnalité indépendante.*

Vuitton, et crée ainsi le premier groupe mondial du luxe. Il en prend la Présidence en janvier 1989.

Autres mandats:

Président-Directeur Général de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SA, Président du Conseil d'Administration de Christian Dior SA, de Louis Vuitton pour la Création (Fondation d'Entreprise), Président de Groupe Arnault SAS, Administrateur de Christian Dior Couture SA, de la Société Civile du Cheval Blanc, de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Inc. (États-Unis), de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton Japan KK (Japon), membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SCA.

Nicolas Bazire

Né le 13 juillet 1957. Français.
Nombre d'actions détenues dans la Société: 1 000.
Date de nomination: 28 juillet 2008.
Date de renouvellement: 28 avril 2009.
Mandat proposé au renouvellement le 18 juin 2012.

Nicolas Bazire a été Auditeur puis Conseiller référendaire à la Cour des Comptes. En 1993, il devient Directeur du Cabinet, Chargé de mission auprès du Premier ministre Édouard Balladur. Associé-Gérant de Rothschild & Cie Banque entre 1995 et 1999, il est nommé Président du Conseil des Commanditaires à cette date. Il est Directeur Général de Groupe Arnault SAS depuis 1999.

Autres mandats:

Directeur Général de Groupe Arnault SAS, Administrateur de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton, Atos Origin et Suez Environnement et membre du Conseil de Surveillance de Rothschild & Cie Banque SCS.

Jean-Laurent Bonnafé

Né le 14 juillet 1961. Français.
Nombre d'actions détenues dans la Société: 1 000.
Date de nomination: 28 juillet 2008.
Mandat renouvelé le 21 juin 2011.

Polytechnicien et Ingénieur du Corps des Mines, Jean-Laurent Bonnafé rejoint le Groupe BNP en 1993, à la Direction des Grandes Entreprises. Après avoir été Responsable de la Stratégie et du Développement à partir de 1997, puis Responsable du rapprochement dans le cadre de la fusion BNP et Paribas, il devient en 2002 Responsable du pôle Banque de Détail en France, Directeur des Réseaux France et membre du Comité Exécutif du Groupe BNP Paribas. En 2008, Jean-Laurent Bonnafé a été nommé Directeur Général Délégué et responsable des activités de banque de détail du Groupe. Jean-Laurent Bonnafé est nommé Directeur Général de BNP Paribas le 1er décembre 2011.

Autres mandats:

Administrateur et Directeur Général de BNP Paribas, Administrateur de BNP Paribas Personal Finance, de BNL-Banca Nazionale del Lavoro (Italie) et de BNP Paribas Fortis.

Thierry Breton*

Né le 15 janvier 1955. Français.
Nombre d'actions détenues dans la Société: 1 000.
Date de nomination: 28 juillet 2008.
Mandat renouvelé le 4 mai 2010.

Thierry Breton est diplômé de l'École supérieure d'électricité (Supelec) de Paris et de la 46e session de l'Institut des Hautes Études de Défense Nationale (IHEDN). Il devient, en 1986, chef du projet du Futuroscope de Poitiers puis en dirige le téléport, et intègre le cabinet de René Monory au ministère de l'Éducation nationale en tant que conseiller pour l'informatique et les technologies nouvelles. Il siège également au Conseil Régional de Poitou-Charentes de 1986 à 1992 (en tant que Vice-Président à partir de 1988). Il entre ensuite chez Bull en tant que Directeur de la stratégie et du développement, puis Directeur Général adjoint. Administrateur du Groupe en février 1996, il est successivement Vice-Président du Conseil d'Administration puis Administrateur Délégué du Groupe. Président-Directeur Général de Thomson (1997-2002) puis Président-Directeur Général de France Télécom (2002-2005), il a été ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie entre le 25 février 2005 et le 16 mai 2007, puis professeur à l'Université Harvard, aux États-Unis, titulaire d'une chaire «Leadership, corporate accountability», avant de prendre, en novembre 2008, la Présidence du Directoire de Atos Origin.

Autre mandat:

Président-Directeur Général de Atos Origin.

René Brillet*

Né le 1er août 1941. Français.
Nombre d'actions détenues dans la Société: 270 250.
Date de nomination: 28 juillet 2008.
Mandat renouvelé le 21 juin 2011.

Ancien Directeur Général Asie de Carrefour, René Brillet débute sa carrière comme officier radio dans la marine marchande en 1968. Il rentre en 1972 chez Carrefour et occupe successivement les postes de chef comptable en Italie et au Brésil, puis de Directeur de magasin et Directeur Organisation et Méthodes toujours au Brésil. En 1981, il rejoint l'Argentine comme Directeur Exécutif, puis dirige l'Espagne de 1982 à 1985 et la France de 1986 à 1995. En 1996, il est nommé Directeur Général Europe, puis Directeur Général Asie en 1998, poste qu'il occupe jusqu'au 28 février 2004.

Autres mandats:

Administrateur de la société Électricité et Eaux de Madagascar.

Charles Edelstenne*

Né le 9 janvier 1938. Français.
Nombre d'actions détenues dans la Société: 1 000.
Date de nomination: 28 juillet 2008.
Mandat renouvelé le 4 mai 2010.

Expert-comptable diplômé (lauréat de l'IFEC), Charles Edelstenne intègre Dassault Aviation en 1960, en qualité de Chef du Service des Études Financières. Nommé successivement Secrétaire Général Adjoint, Secrétaire Général, Vice-Président Chargé des Affaires Économiques et Financières, il est nommé en qualité d'Administrateur en 1989, puis élu Président-Directeur Général en 2000, fonction qu'il occupe depuis lors.

Autres mandats:

Président-Directeur Général de Dassault Aviation SA, Président du Conseil d'Administration de Dassault Systèmes SA, membre du Conseil de Surveillance du Groupe Industriel Marcel Dassault SAS, Administrateur de Thales SA, de Sogitec Industries SA, de SABCA (Belgique), Chairman de Dassault Falcon Jet Corporation (États-Unis), Président de Dassault International Inc. (États-Unis) et Gérant des Sociétés Civiles ARIE et ARIE 2, NILI et NILI 2.

Diane Labruyère-Cuilleret*

Née le 27 novembre 1968. Française.
Nomination proposée le 18 juin 2012.

Diplômée de HEC Paris, de UC Berkeley et de la Fundação Getulio Vargas, à São Paulo, elle débute sa carrière à l'Agence Française de Développement,

*Personnalité indépendante.

en tant que responsable des projets agro-industriels en Afrique lusophone. Recrutée par la centrale d'achats PARIDOC, elle développe le service Etudes et Marketing. Puis elle intègre Carrefour en 1997 et devient Directrice des Achats et du Marketing Produits. En 2002, elle fonde l'Institut Robin des Bois à Genève, fondation privée finançant des projets essentiellement en Afrique, dans les domaines de la santé, l'éducation et la micro-finance. En 2007, elle rejoint l'entreprise familiale - Labruyère & Eberlé - où elle poursuit le développement des activités de distribution alimentaire.

Autres mandats:

Présidente de l'Institut Robin des Bois, Administrateur de la Fondation Antenna Technologies (Genève).

Mathilde Lemoine*

Née le 27 septembre 1969. Française.
Nombre d'actions détenues dans la Société: 2000.
Date de nomination: 20 mai 2011.
Mandat proposé au renouvellement le 18 juin 2012.

Docteur ès Sciences Économiques, Mathilde Lemoine a commencé sa carrière comme Allocataire de recherche (ATER) puis enseignant-Chercheur à la Chaire d'économie et de gestion de la santé de la Fondation nationale des Sciences Politiques (entre 1996 et 1999). En 2000, elle est Économiste et Secrétaire Général de l'Observatoire Français des Conjonctures Économiques (OFCE) avant d'être, de 2002 à 2005, Conseiller technique chargé des questions macro-économiques et de la mondialisation auprès du ministre délégué au Commerce extérieur et parallèlement Conseiller technique chargé du commerce extérieur et de la mondialisation auprès des ministres de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (2004-2005). Elle est ensuite Conseiller, chargé de la macro-économie et de la fiscalité, auprès du Premier ministre (2005-2006). Depuis 2006, elle est Économiste, Directeur des Études économiques et de la Stratégie marchés d'HSBC France et Économiste d'HSBC Group. Elle est également membre du Conseil d'Analyse Économique (CAE) et de la Commission Économique de la Nation (CEN) et Professeur à l'Institut d'Études Politiques de Paris. Membre de la deuxième Commission pour la libération de la croissance et rapporteur de la conférence des experts sur la Contribution Climat et Énergie, Mathilde Lemoine a publié de nombreux écrits sur les évolutions conjoncturelles nationales, internationales mais aussi structurelles.

Bertrand de Montesquiou*

Né le 1er juillet 1947. Français.
Nomination proposée le 18 juin 2012.

Bertrand de Montesquiou est diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales (1969). Il complète ensuite sa formation à la Faculté des Lettres et Sciences Humaines de Nanterre, ainsi qu'à l'Université de Paris-Dauphine. De 1972 à 1980, il travaille à la Bourse de Paris comme gérant de portefeuille à la charge Roth le Gentil-Varangot, puis à la charge Sellier, où il devient Fondé de Pouvoir en 1976 et obtient le diplôme d'aptitude à la fonction d'Agent de Change en 1977. En 1980, il rejoint le groupe familial de distribution Guyenne et Gascogne, partenaire de Carrefour dans le Sud-Ouest et en Espagne, comme Attaché de Direction Générale. Il est nommé Directeur Général en 1983, Président-Directeur Général en 1986 puis Président du Directoire depuis 1996. Il est également Vice-Président Directeur Général de Sogara SAS et Vice-Président de Centros Comerciales Carrefour (Espagne).

Georges Ralli*

Né le 23 juillet 1948. Français.
Nomination proposée le 18 juin 2012.

Georges Ralli est titulaire d'un DESS Banque et Finance de l'Université de Paris-V, diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris (section économique et financière) et de l'Institut Commercial de Nancy. Il entre au Crédit Lyonnais en 1970 où il exerce diverses fonctions de direction jusqu'en 1981 (Département des Études Comptables Générales en charge du suivi des ratios réglementaires et des procédures de consolidation du Groupe - Direction Régionale Alsace en charge de la clientèle d'entreprises – Direction des Affaires Financières en charge des activités de marché primaire d'actions). En 1982, il occupe le poste de Secrétaire de la Commission pour le Développement et la Protection de l'Épargne puis, de 1982 à 1985, il est Directeur au Département des Négociations Financières au Crédit du Nord (marchés primaires d'obligations et actions, fusions/acquisitions, investissement pour compte propre). Il entre chez Lazard en 1986 pour participer au développement des activités de marché primaire de capitaux. À partir de 1989, il rejoint les activités de fusions-acquisitions et devient associé gérant en 1993, puis co-responsable des fusions-acquisitions de Lazard LLC à partir de 1999. Depuis 2000, Georges Ralli est Managing Director et Deputy Chairman du Comité Exécutif de Lazard LLC (États-Unis). En 2006, il est nommé co-Chairman du European Investment Banking Committee de Lazard, il a été parallèllement le chef de la Maison Française jusqu'en 2010. Président de Maison Lazard SAS**, il a dirigé jusqu'à cette année les activités européennes de Fusions et Acquisitions ; il continue de diriger les activités européennes de gestion d'actifs et de banque privée (Président de Lazard Frères Gestion et de Lazard Wealth Management Europe).

Autres mandats:

*Président de Lazard Frères Gestion SAS, Associé-Gérant de Compagnie Financière Lazard Frères SAS, Lazard Frères SAS**, Lazard Frères Gestion SAS, Administrateur de Chargeurs SA, Silic SA et Véolia Environnement SA, Membre du Conseil de Surveillance de VLGI SAS**, Deputy Chairman et Managing Director de Lazard Group LLC (États-Unis), Chief Executive de European Investment Banking Business de Lazard** (États-Unis), Co-chairman de European Investment Banking Committee de Lazard** (États-Unis), Chaiman de Advisory Board de Lazard GmbH** (Suisse), Membre de LFCM Holding LLC (Etats-Unis), Advisory Committee de Lazard BV** (Belgique), European Advisory Board de Lazard** (États-Unis), Administrateur de Lazard Wealth Management Holding SL (Espagne), de LAZ-MD Holding LLC (États-Unis), Lazard Asesores Financieros SA** (Espagne), Lazard AB** (Suède), Lazard & Co SrL** (Italie) et Lazard Investments SrL** (Italie).*

*** Fonctions qui seront abandonnées au cours de l'année 2012.*

Amaury de Seze*

Administrateur-Référent

Né le 7 mai 1946. Français.
Nombre d'actions détenues dans la Société: 12500.
Date de nomination: 28 juillet 2008.
Mandat renouvelé le 21 juin 2011.

Amaury de Seze démarre sa carrière en 1968 chez Bull General Electric. En 1978, il rejoint le groupe Volvo où il occupe successivement les postes de Directeur Général, Président-Directeur Général de Volvo France, Président de Volvo Corporate Europe, membre du Comité Exécutif du groupe Volvo et membre du Comité Stratégique Renault Volvo. Il rejoint le groupe Paribas en

1993 en tant que membre du Directoire de la Compagnie Financière de Paribas et de la Banque Paribas, en charge des participations et des affaires industrielles puis comme responsable du pôle Participations de la Banque BNP Paribas. Il a été Président de PAI Partners de 1998 à décembre 2007.

Autres mandats:

Vice-Chairman de Power Financial du Canada, Administrateur BW Group, Groupe Bruxelles Lambert, Erbe, Pargesa Holding SA, Suez Environnement et Imerys, membre du Conseil de Surveillance de PAI et de Publicis Groupe.

Anne-Claire Taittinger*

Née le 3 novembre 1949. Française.
Nombre d'actions détenues dans la Société: 1 000.
Date de nomination: 28 juillet 2008.
Mandat renouvelé le 4 mai 2010.

Anne-Claire Taittinger, diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'une maîtrise en Sociologie urbaine, diplômée d'études supérieures spécialisées d'Urbanisme et du Centre de perfectionnement aux affaires, démarre sa carrière en 1976 dans le Groupe Caisse des Dépôts et Consignations comme responsable d'opérations d'urbanisme à la Société centrale d'équipement du territoire. Elle intègre le Groupe du Louvre en 1979 au poste de Secrétaire Général puis devient Président-Directeur Général de la Compagnie Financière Deville. Elle sera successivement Président-Directeur Général de la Compagnie Financière Leblanc, de ELM-Leblanc, Vice-Président-Directeur Général du pôle industriel Deville, Président-Directeur Général des Parfums Annick Goutal France USA, puis de Baccarat. Elle devient Directeur Général puis Président du Directoire de la Société du Louvre en 1997, puis en 2002, Président du Directoire de Groupe Taittinger ainsi que Directeur Général de sa filiale Groupe du Louvre dans le cadre d'une dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général, fonctions qu'elle quitte en juillet 2006 à la suite du changement d'actionnariat du Groupe Taittinger.

Autres mandats:

Administrateur et Président du comité des nominations, rémunérations et gouvernement d'entreprise de Club Méditerranée, Administrateur de Financités et de l'IFA (Institut Français des Administrateurs), membre du Conseil de Surveillance de Planet Finance, Président de SAS Le Riffray, Directeur Général de SAS DFT Immobilier.

Les Comités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration possède trois Comités spécialisés : le Comité des Comptes, le Comité des Rémunérations et le Comité des Nominations.

Le Comité des Comptes

Le Comité a notamment pour mission d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les commissaires aux comptes et de l'indépendance des commissaires aux comptes. Le Comité examine toutes questions relatives aux comptes et documents financiers: choix des référentiels comptables, provisions, résultats analytiques, normes prudentielles, calcul de rentabilité et toute question comptable présentant un intérêt méthodologique ou susceptible de générer des risques potentiels.

La composition du Comité est la suivante:

Président: Mathilde Lemoine*.

Membres: Sébastien Bazin, René Brillet*.

Le Comité des Rémunérations

Le Comité des Rémunérations est notamment chargé d'étudier toutes questions relatives au statut personnel des mandataires sociaux, notamment les rémunérations, les retraites et les attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions de la Société, ainsi que les dispositions de départ des membres des organes de direction ou de représentation de la Société. Il examine les conditions, le montant et la répartition des programmes d'options de souscription ou d'achat d'actions. De même, il examine les conditions d'attribution d'actions gratuites. Il est consulté sur la politique des rémunérations des cadres dirigeants.

La composition du Comité est la suivante:

Président: Thierry Breton*.

Membres: Sébastien Bazin, René Brillet*.

Le Comité des Nominations

Le Comité des Nominations est notamment chargé de proposer au Conseil d'Administration le choix du Président. En concertation avec le Président, il est chargé de proposer au Conseil le choix du Directeur Général et, le cas échéant, le choix de Directeurs Généraux délégués. Le Comité apprécie, en l'absence de l'intéressé, la manière dont le Président s'acquitte de sa mission. Il procède, en l'absence des intéressés, à l'évaluation des performances du Directeur Général et, le cas échéant, des Directeurs Généraux délégués. Il est en outre chargé d'étudier les dispositions permettant de préparer la relève des mandataires sociaux. Il propose au Conseil d'Administration la nomination des membres et des Présidents de Comité lors de leur renouvellement. Il est chargé d'évaluer l'indépendance des administrateurs et en rend compte au Conseil d'Administration. Le Comité examine, le cas échéant, les situations résultant d'absences répétées d'administrateur. Il a également pour mission d'assister le Conseil d'Administration dans l'adaptation du gouvernement d'entreprise de Carrefour et dans l'évaluation de son fonctionnement. Il examine le projet de rapport du Président sur le gouvernement d'entreprise et tout autre document requis par la loi et les règlements. Il prépare, avec le Président, les délibérations relatives à la proposition de nomination d'administrateur par l'Assemblée générale des actionnaires.

La composition du Comité est la suivante:

Président: Anne-Claire Taittinger*.

Membres: René Abate (jusqu'au 18 juin 2012), Nicolas Bazire.

* *Administrateur indépendant.*

Comptes consolidés

Les informations comparatives 2010 présentées dans ce document ont été retraitées pour refléter le classement des activités abandonnées conformément à la norme IFRS 5. Ces retraitements sont décrits en note 4 dans le Rapport Financier 2011.
Les états financiers sont présentés en millions d'euros, avec arrondi au million d'euros près. Des écarts d'arrondis peuvent ainsi apparaître entre différents états.

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	2011	2010[1]	% Prog
Chiffre d'affaires hors taxes	81 271	80 511	0,9 %
Programmes de fidélisation	(816)	(774)	5,5 %
Chiffre d'affaires hors taxes, net de la fidélisation	**80 455**	**79 737**	**0,9 %**
Autres revenus	2 309	2 103	9,8 %
Revenus totaux	**82 764**	**81 840**	**1,1 %**
Coût des ventes	(64 912)	(63 969)	1,5 %
Marge des activités courantes	**17 852**	**17 871**	**(0,1 %)**
Frais généraux	(13 969)	(13 494)	3,5 %
Amortissements et provisions	(1 701)	(1 675)	1,5 %
Résultat opérationnel courant	**2 182**	**2 701**	**(19,2 %)**
Produits et charges non courants	(2 662)	(999)	-
Résultat opérationnel	**(481)**	**1 703**	**(128,2 %)**
Résultat financier	(757)	(648)	16,9 %
Coût de l'endettement financier net	*(482)*	*(545)*	*(11,6 %)*
Autres produits et charges financiers	*(275)*	*(103)*	*167,6 %*
Résultat avant impôts	**(1 238)**	**1 055**	**(217,4 %)**
Impôts sur les résultats	(1 002)	(610)	64,3 %
Quote-part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence	64	34	88,7 %
Résultat net des activités poursuivies	**(2 176)**	**479**	**(554,7 %)**
Résultat net des activités abandonnées	2 580	90	-
Résultat net total	**404**	**568**	**(28,9 %)**
dont Résultat net – part du Groupe	**371**	**433**	**(14,3 %)**
dont Résultat net des activités poursuivies – part du Groupe	(2 202)	340	(746,8 %)
dont Résultat net des activités abandonnées – part du Groupe	2 573	93	-
dont Résultat net – part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	**33**	**135**	**(75,8 %)**

(1) Retraité, voir note 4 dans le Rapport Financier 2011.

Résultat de base par action

(en euros)	2011	2010	% Prog
Résultat net des activités poursuivies par action	(3,35)	0,50	na
Résultat net des activités abandonnées par action	3,91	0,14	na
Résultat net part du Groupe par action	0,56	0,64	(11,6 %)

Résultat dilué par action

(en euros)	2011	2010	% Prog
Résultat net des activités poursuivies par action	(3,35)	0,50	na
Résultat net des activités abandonnées par action	3,91	0,14	na
Résultat net part du Groupe par action	0,56	0,64	(11,6 %)

Le détail du calcul est expliqué en note 15 dans le Rapport Financier 2011.

État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	2011	2010[1]
Résultat net total	**404**	**568**
Part efficace de la couverture de flux de trésorerie[2]	(14)	(13)
Variation des actifs disponibles à la vente[2]	(2)	2
Variation des écarts de conversion[3]	(324)	651
Autres éléments du résultat global, après impôts	**(340)**	**639**
Résultat global total	**64**	**1208**
dont part du Groupe	72	1 014
dont part attribuable aux participations ne donnant pas le contrôle	(9)	194

(1) Retraité, voir note 4 dans le Rapport Financier 2011. (2) Rubriques présentées nettes d'effet impôt (détail présenté en note 16 dans le Rapport Financier 2011). (3) La baisse des écarts de conversion en 2011 s'explique essentiellement par la dépréciation des monnaies brésilienne, polonaise et turque par rapport à l'euro au cours de la période.

L'effet du recyclage en résultat des instruments de couverture de flux de trésorerie et les actifs disponibles à la vente est présenté en note 12 dans le Rapport Financier 2011. Concernant les écarts de conversion, la sortie du périmètre de consolidation de la Thaïlande et du sous-groupe Dia (voir faits marquants – note 3 dans le Rapport Financier 2011) s'est traduite par la comptabilisation d'une charge de 26 millions d'euros en résultat net des activités abandonnées.

État de la situation financière consolidée

(en millions d'euros)	31/12/2011	31/12/2010
ACTIF		
Goodwill	8 740	11 829
Autres immobilisations incorporelles	966	1 101
Immobilisations corporelles	13 771	15 297
Immeubles de placement	507	536
Titres mis en équivalence	280	256
Autres actifs financiers non courants	1 433	1 542
Encours clients des sociétés financières – Part à plus d'un an	2 236	2 112
Impôts différés actifs	745	766
Actifs non courants	**28 676**	**33 440**
Stocks	6 848	6 994
Créances commerciales	2 782	2 555
Encours clients des sociétés financières – Part à moins d'un an	3 384	3 444
Autres actifs financiers courants	911	1 811
Actifs d'impôts exigibles	468	621
Autres actifs	969	1 043
Trésorerie et équivalents de trésorerie	3 849	3 271
Actifs détenus en vue de leur vente[1]	44	472
Actifs courants	**19 254**	**20 210**
TOTAL ACTIF	**47 931**	**53 650**
PASSIF		
Capital social	1 698	1 698
Réserves consolidées (y compris résultat)	4 919	7 886
Capitaux propres – part du Groupe	**6 617**	**9 584**
Intérêts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle	1 009	979
Capitaux propres	**7 627**	**10 563**
Dettes financières – Part à plus d'un an	9 513	10 365
Provisions	3 680	3 188
Refinancement des encours clients – Part à plus d'un an	419	493
Impôts différés passifs	586	560
Passifs non courants	**14 198**	**14 605**
Dettes financières – Part à moins d'un an	2 159	2 715
Fournisseurs et autres créditeurs	15 362	16 796
Refinancement des encours clients – Part à moins d'un an	4 482	4 527
Passifs d'impôts exigibles	1 319	1 298
Autres passifs	2 785	2 824
Passifs liés aux actifs détenus en vue de leur vente[1]	0	321
Passifs courants	**26 106**	**28 481**
TOTAL PASSIF ET CAPITAUX PROPRES	**47 931**	**53 650**

(1) Les actifs et passifs détenus en vue de la vente correspondent:
– en 2010 à certains actifs et passifs en Italie, en Russie et chez Dia Espagne ainsi que l'ensemble des actifs et des passifs de la Thaïlande (voir note 3 dans le Rapport Financier);
– en 2011 aux titres détenus dans le groupe Altis, qui étaient mis en équivalence en 2010 (voir note 3 dans le Rapport Financier), ainsi qu'à certains actifs en Italie.

Tableau de flux de trésorerie consolidé

(en millions d'euros)	2011	2010[1]
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	**(1 238)**	**1 055**
OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		
Impôts	(712)	(589)
Dotations aux amortissements	1 795	1 740
Plus et moins-values sur cessions d'actifs	(155)	(74)
Variation des provisions et impairment	2 643	771
Dividendes des sociétés mises en équivalence	26	12
Impact des activités abandonnées	217	478
Autofinancement	**2 577**	**3 392**
Variation du besoin en fonds de roulement	(117)	(729)
Impact des activités abandonnées	(111)	158
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation (hors sociétés financières)	**2 348**	**2 821**
Variation des encours sur crédit à la consommation	(229)	(84)
Variation de la trésorerie issue des opérations d'exploitation totale	**2 118**	**2 736**
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles[2]	(2 330)	(1 832)
Acquisitions d'actifs financiers	(30)	(46)
Acquisitions de filiales	(41)	(97)
Cessions de filiales	7	15
Cessions d'immobilisations[3]	495	196
Cessions de titres de participation	21	51
Sous-total Investissements nets de désinvestissements	**(1 878)**	**(1 712)**
Autres emplois[4]	151	(274)
Impact des activités abandonnées[5]	1 329	(320)
Variation de la trésorerie issue des investissements	**(398)**	**(2 307)**
OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Augmentation de capital en numéraire	37	17
Acquisitions et cessions de participations sans changement de contrôle	(13)	218
Dividendes versés par Carrefour (société mère)	(708)	(740)
Dividendes versés par les sociétés consolidées aux intérêts hors Groupe	(103)	(124)
Variation des actions propres et autres instruments[6]	(126)	(943)
Variation des actifs financiers courants	853	221
Émission d'emprunts obligataires	500	1 978
Remboursement d'emprunts obligataires	(1 442)	(1 000)
Autres variation de l'endettement	(190)	(71)
Impact des activités abandonnées[5]	23	101
Variation de la trésorerie issue du financement	**(1 170)**	**(344)**
Variation nette de la trésorerie avant effet change	551	86
Incidence des variations de change	27	(115)
Variation nette de la trésorerie	**578**	**(29)**
Trésorerie à l'ouverture de l'exercice	**3 271**	**3 300**
Trésorerie à la clôture de l'exercice	**3 849**	**3 271**

(1) Retraité, voir note 4 dans le Rapport Financier 2011.
(2) La hausse des acquisitions d'immobilisations s'explique essentiellement par les investissements de remodeling liés au déploiement d'un nouveau format d'hypermarché en Europe.
(3) Les cessions d'immobilisations sur l'exercice 2011 tiennent compte de la cession d'un portefeuille immobilier de 97 supermarchés (« opération Chambolle »)
(voir note 3 dans le Rapport Financier).
(4) Dont variation des dettes vis-à-vis des fournisseurs d'immobilisation (+ 206 millions d'euros en 2011 et + 159 millions d'euros en 2010).
(5) L'impact des activités abandonnées s'explique en 2011 par la distribution des titres du sous-groupe Dia ainsi que la finalisation de la cession de la Thaïlande
(voir note 3 dans le Rapport Financier).
(6) Le montant de (943) millions d'euros de l'exercice 2010 s'explique par le plan de rachat d'actions au titre duquel 25 566 716 actions ont été rachetées sur le marché puis annulées.

Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Capital	Écart de conversion part du Groupe	Réserves liées à la variation de juste valeur des instruments financiers[1]	Autres réserves et résultats	Capitaux propres part du Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Capitaux propres au 31 décembre 2009 retraités	**1 762**	**180**	**(38)**	**8 212**	**10 116**	**798**	**10 914**
Retraitements liés aux corrections d'erreurs				(45)	(45)		(45)
Capitaux propres au 01 janvier 2010 retraités	**1 762**	**180**	**(38)**	**8 168**	**10 072**	**798**	**10 870**
Résultat net total 2010				433	433	135	568
Autres éléments du résultat global, après impôt		598	(17)		581	58	639
Résultat global total 2010	**0**	**598**	**(17)**	**433**	**1 014**	**194**	**1 207**
Paiement en actions				25	25		25
Actions propres (net d'impôt)[2]	(64)			(871)	(935)		(935)
Dividendes au titre de l'exercice 2009				(740)	(740)	(102)	(842)
Variation de capital et primes				0	0	31	31
Effet des variations de périmètre et autres mouvements	0			148	148	59	207
Capitaux propres au 31 décembre 2010	**1 698**	**778**	**(55)**	**7 162**	**9 584**	**979**	**10 563**
Résultat net total 2011				371	371	33	404
Autres éléments du résultat global, après impôt		(320)	(6)	27	(299)	(42)	(340)
Résultat global total 2011	**0**	**(320)**	**(6)**	**398**	**72**	**(9)**	**64**
Paiement en actions				29	29		29
Actions propres (net d'impôt)				(73)	(73)		(73)
Dividendes au titre de l'exercice 2010				(708)	(708)	(105)	(813)
Distribution Dia[3]				(2 230)	(2 230)		(2 230)
Variation de capital et primes					0	36	36
Effet des variations de périmètre et autres mouvements[4]				(56)	(56)	107	51
Capitaux propres au 31 décembre 2011	**1 698**	**458**	**(61)**	**4 521**	**6 617**	**1 009**	**7 627**

(1) Ce poste est constitué de :
– la réserve de couverture (partie efficace de la variation de juste valeur des instruments de couverture des flux de trésorerie) ;
– la réserve de juste valeur (variation de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente).
(2) Incidence notamment du plan d'achat d'actions annoncé le 15 avril 2010. Au cours de l'année 2010, dans le cadre des autorisations de l'Assemblée Générale des actionnaires, 25 566 716 actions ont été rachetées sur le marché puis annulées le 13 décembre 2010 pour un montant de 923 millions d'euros.
(3) Incidence de la distribution des titres Dia le 5 juillet 2011 (voir note 3 dans le Rapport Financier 2011).
(4) Cette ligne comprend notamment l'incidence de la variation de la dette sur engagements de rachat des parts attribuables aux participations ne donnant pas le contrôle dans les filiales du Groupe.

ferta

Adresses des principales filiales

GROUPE

Carrefour
Direction Générale
33 avenue Émile Zola
TSA 55 555
92649 Boulogne-Billancourt Cedex
Tél.: +33 (0)1 41 04 26 00
Fax: +33 (0)1 41 04 26 01

FRANCE

Carrefour France
102 rue de Paris – BP 83
91300 Massy
Tél.: +33 (0)1 69 19 30 00
Fax: +33 (0)1 69 19 30 99

EUROPE

Belgique
Carrefour Belgium
20 avenue des Olympiades
1140 Bruxelles
Tél.: +32 2 729 21 11
Fax: +32 2 729 20 38

Espagne
Centros Comerciales Carrefour
Calle Campezo, 16
Polígono de las Mercedes
28022 Madrid
Tél.: +34 91 301 89 00
Fax: +34 91 333 18 36

Italie
Carrefour Italia
Via Caldera, 21
20153 Milano
Tél.: +39 02 48 25 1
Fax: +39 02 48 20 23 25

Grèce
Carrefour Marinopoulos
63, Aghiou Dimitriou
174 56 Alimos - Athènes
Tél.: +30 210 98 93 400
Fax: +30 210 98 51 301

Pologne
Carrefour Polska
Ul. Targowa 72
03-734 Warszawa
Tél.: +48 22 517 21 10
Fax: +48 22 517 22 01

Roumanie
Carrefour Romania
Blvd. Timisoara nr. 26z, sector 6
Cladirea Anchor Plaza - Etaj 8
061331 Bucuresti
Tél.: +40 21 206 74 00
Fax: +40 21 206 74 52

Turquie
CarrefourSA Turkiye
Dudullu Asfalti n°1
Kucukbakkalkoy Mahallesi
Kadikoy / Istanbul 34750
Tél.: +90 216 655 00 00
Fax: +90 216 655 00 50

AMÉRIQUE LATINE

Argentine
Carrefour Argentina
Cuyo 3367 - 1640 Martínez
Provincia de Buenos Aires
Tél.: +54 11 40 03 70 00
Fax: +54 11 40 03 77 22

Brésil
Carrefour Commercio e industria
Rua George Eastman, n°213
CEP 056690-000 São Paulo
Tél.: +55 11 37 79 60 00
Fax: +55 11 37 79 66 94

Colombie
Carrefour - Grandes Superficies de Colombia
Avenida 9 n°125-30, Piso 8
Bogotá D.C.
Tél.: +57 1 657 97 97
Fax: +57 1 523 03 44

ASIE

Chine
Carrefour China
25F, Shanghai Stock Exchange Bldg.,
No.528, Pudong Nan Road
200120 Pudong, Shanghai
Tél.: +86 21 3878 4500
Fax: +86 21 6881 5232

Inde
Carrefour W C&C India Pvt Ltd
2nd floor, Park Centra
Sector 30 - Village Silokhra
Gurgaon 122001 - Haryana
Tél.: +91 124 4752000
Fax: +91 124 4752005

Indonésie
PT Carrefour Indonesia
Jl. Lebak Bulus Raya N°8
Jakarta 12310
Tél.: +62 21 2758 5800
Fax: +62 21 2758 5829

Malaisie
Carrefour Malaysia
Magnificient Diagraph Sdn Bhd
N°3 Jalan SS 16/1
47500 Subang Jaya
Selangor Darul Ehsan
Tél.: +60 3 5631 2000
Fax: +60 3 5631 3373

Taïwan
Carrefour Taïwan
5F, No. 136. Daye Rd.,
Beitou Dist, Taipei City
Tél.: +886 2 2898 1999
Fax: +886 2 2898 2633

Singapour
Carrefour Singapore
No.8, Temasek Boulevard
#04-01/02/03
Suntec Tower Three
Singapore 038988
Tél.: +65 6333 6868
Fax: +65 603 63 33 6178

Conception, création, rédaction et réalisation :
Direction de la Communication du groupe Carrefour et VERBE

Crédits photographiques :
Photothèque Carrefour, Lionel Barbe, Nicolas Guerbe / Interlinks Image, Arno Lam, p39 / Paul Bradbury / Getty images, Marta Nascimento / REA, David Pell Multimédia, Mark Roger, Thierry Schneider / Girafe Photo, droits réservés.

Papier :
Le groupe Carrefour s'est engagé à gérer de façon responsable ses achats de papiers. Le papier utilisé dans ce rapport est certifié FSC (Forest Stewardship Council). Cette certification atteste le respect d'une série de principes et de critères de gestion forestière mondialement reconnue. L'objectif du FSC est de promouvoir une gestion des forêts du globe environnementalement responsable, socialement bénéfique et économiquement viable.

Impression :
L'impression du document a été réalisée par Realgraphic, certifié FSC et ISO 14001 Système de Management Environnemental (SME). Realgraphic a obtenu le label Imprim'Vert, répondant à des critères de gestion des déchets dangereux, de sécurisation du stockage des matières dangereuses et d'exclusion des produits toxiques.

FSC www.fsc.org MIXTE Papier issu de sources responsables FSC® C104307

ISO 14001 BUREAU VERITAS Certification

IMPRIM'VERT

Carrefour

www.carrefour.com

Société Anonyme au capital de 1 698 340 000 euros - RCS Nanterre 652 014 051